

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



DCA DHA

DPTO. DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL
DOCUMENTACIÓN E HISTORIA DEL ARTE

TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Máster Oficial Interuniversitario en Gestión Cultural

EL MUSEO COMO ESCUELA DE ESPECTADORES.
ANÁLISIS DE LA RESPUESTA CIUDADANA FRENTE A
LOS MUSEOS DE ARTE: EL CASO DEL MUSEO DE
BELLAS ARTES DE VALENCIA

Dirigido por: Joan Ignasi Aliaga Morell

Presentado por: Rosa Sánchez Jareño

CURSO: 2016 / 2017

AGRADECIMIENTOS

Debo agradecer de manera sincera por su valiosa dirección a Joan Ignasi Aliaga Morell. Su apoyo y confianza han sido pilares fundamentales en el desarrollo de este trabajo. Le agradezco también todos sus consejos y el haberme facilitado siempre los medios necesarios para acometer con éxito esta investigación.

Gracias al personal del Departamento de Comunicación Audiovisual Documentación e Historia del Arte, especialmente a Rosa Martínez Gamero por su atención y amabilidad.

A los compañeros de máster por estos dos años que hemos compartido.

A Darío porque nos hemos dado ánimos por el camino.

Y sobre todo, gracias a mis padres, que siempre ponen empeño para que pueda alcanzar mis sueños.

ÍNDICE

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1. Objetivos	11
1.2. Pertinencia del trabajo y motivación personal	12
1.3. Metodología	12
1.4. Hipótesis.....	14
2. CONSIDERACIONES PREVIAS.....	15
2.1. El Espectador en el punto de mira	15
2.2. Los museos y sus tipologías en el presente estudio	16
3. MUSEO PARA EL PÚBLICO Y PÚBLICO PARA EL MUSEO	18
3.1. Segmentando el público que visita los museos	22
3.2. El trinomio: escolares - turistas - jubilados	27
3.2.1. Los escolares y los autobuses	28
3.2.2. Turismo Cultural y turistas paracaidistas	30
3.3. Estudios de público.....	33
3.3.1. Motivaciones de las visitas a museos	35
3.3.2. Las necesidades del visitante y de la ciudadanía.....	37
3.4. Los museos se autodefinen: la misión de algunos museos de arte españoles	41
3.4.1. Lo que la ciudadanía percibe sobre el museo	47
4. CASOS DE ESTUDIO	49
4.1. Presencia en la web.....	53
4.2. Accesibilidad	55
4.3. Divulgación e investigación	58
4.4. Vinculación con grupos o asociaciones ciudadanas	61

4.5. Didáctica.....	64
4.6. Actividades	67
4.7. Equipamiento.....	71
4.8. Algunas Consideraciones y conclusiones	73
5. EL MUSEO DE BELLAS ARTES DE VALENCIA	76
5.1. Breve historia del Museo	76
5.2. Fondos del Museo	78
5.3. Contextualización del museo en la Comunidad Valenciana.....	80
5.4. El museo actualmente	83
5.4.1 Análisis DAFO.....	123
5.4.2. Algunas consideraciones sobre el nuevo plan museológico.....	125
5.5. Recomendaciones para el Museo de Bellas Artes de Valencia	129
5.5.1. Líneas estratégicas para la dinamización del Museo.....	130
6. CONCLUSIONES	145
7. BIBLIOGRAFÍA.....	147
ANEXOS	155

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Museografía lineal y museografía vinculante. Fuente: elaboración propia a partir de HEIN 1992	20
GRÁFICO 2: Museos y colecciones museográficas por tipología y tamaño de municipio (en porcentaje). Fuente: Elaboración propia a partir de CulturaBase.	23
GRÁFICO 3: Volumen de visitantes de museos según tipología en 2015 (en porcentaje del total de cada tipología). Fuente: elaboración propia a partir de CulturaBase	24
GRÁFICO 4: Asistencia a museos según edad en 2015 (En porcentaje del total de cada colectivo). Fuente: elaboración propia a partir de CulturaBase	26
GRÁFICO 5: Diferencias entre educación mediadora y educación dirigida en el museo. Fuente: elaboración propia.....	29
GRÁFICO 6: Relación Museo y ciudadanía. Fuente: elaboración propia a partir de SIMON 2010.....	34
GRÁFICO 7: Visitantes de museo según la experiencia buscada en el tiempo libre. Fuente: elaboración propia a partir de HOOD 1981	36
GRÁFICO 8: Presencia web de los museos, 2017. Fuente: elaboración propia	53
GRÁFICO 9: Uso de Redes Sociales de los museos, 2017. Fuente: elaboración propia.....	54
GRÁFICO 10: Accesibilidad en los museos, 2017. Fuente: elaboración propia .	55
GRÁFICO 11: Pago de entrada en los Museos de Arte Contemporáneo, 2017. Fuente: elaboración propia.....	57
GRÁFICO 12: Pago de entrada en los Museos de Bellas Artes, 2017. Fuente: elaboración propia.....	57
GRÁFICO 13: Divulgación e investigación en los museos, 2017. Fuente: elaboración propia.....	58
GRÁFICO 14: Divulgación e investigación en museos 2017. Fuente: elaboración propia.....	60

GRÁFICO 15: Vinculación con grupos o asociaciones ciudadanas en los museos, 2017. Fuente: elaboración propia	61
GRÁFICO 16: Didáctica y recursos educativos y mediadores en los museos, 2017. Fuente: elaboración propia	64
GRÁFICO 17: Actividades en los museos según tipología, 2017. Fuente: elaboración propia.....	67
GRÁFICO 18: Actividades de los museos según segmento de población 2017. Fuente: elaboración propia.....	69
GRÁFICO 19: Servicio de la Biblioteca en los museos, 2017. Fuente: elaboración propia.....	72
GRÁFICO 20: Servicios Secundarios en los museos. Fuente: elaboración propia	73
GRÁFICO 21: Relación del grado de autofinanciación con la realización de cursos/talleres o la existencia de web propia. Fuente: elaboración propia.	74
GRÁFICO 22: Museos censados en 2016 por Comunidad Autónoma. Fuente: elaboración propia a partir de CulturaBase	80
GRÁFICO 23: Empleo Cultural por Comunidad Autónoma en 2015 (en Porcentaje total de empleo). Fuente: elaboración propia a partir de CULTURABase.....	80
GRÁFICO 24: Personas que visitaron museos durante 2015 por Comunidad Autónoma (en porcentaje). Fuente: elaboración propia a partir de CULTURABase.....	81
GRÁFICO 25: Número de visitantes a los principales museos y centros culturales en 2015. Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la Oficina de estadística del Ayuntamiento de Valencia.....	82
GRÁFICO 26: Afluencia de público según mes durante 2015 (en número total de visitantes). Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la Oficina de Estadística del Ajuntament de la ciutat de Valencia.	104

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMÁGEN 1 : Luis Camnitzer, The Museum is a School, the artist learns to communicate, the public learns to make connections, 2009.	18
IMÁGEN 2: Ámbito de acción del museo. Fuente: elaboración propia a partir del Laboratorio Permanente de Público de Museos, 2015	38
IMÁGEN 3: Nube de palabras obtenida al procesar los textos sobre la misión de los museos de Arte Contemporáneo.....	46
IMÁGEN 4: Nube de palabras obtenida al procesar los textos sobre la misión de los museos de Bellas Artes.....	46
IMÁGEN 5: Taller didáctico Mirades Fotogràfiques, con motivo de la exposición del mismo nombre. Fuente: fotografías publicadas en el perfil de Facebook del museo.	96
IMÁGEN 6: Mapa del folleto de mano disponible en las taquillas del museo y descargable en la página web. Fuente: elaboración propia a partir del folleto de mano del museo.....	106
IMÁGEN 7: los únicos paneles informativos que encontramos sobre la ubicación de los aseos en todo el Museo.....	107
IMÁGEN 8: Mobiliario de descanso disponible en las salas (señalizado en rojo). Fuente: elaboración propia.....	108
IMÁGEN 9: Salas de la planta baja sin mobiliario de descanso.....	109
IMÁGEN 10: Fallos en la impresión del panel informativo sobre el sepulcro de Blasco Ibáñez.....	110
IMÁGEN 11: Paneles y cartelas en la Sala Sorolla y en la Sala Goya que presentan dificultades para algunos colectivos en cuanto a legibilidad	111
IMÁGEN 12 (de izquierda a derecha): fotografía del antiguo claustro del colegio seminario San Pío V con las reformas del siglo XIX <i>ca.</i> 1955. Fuente: antigua web del Museo de Bellas Artes [Consulta el 17 de mayo de 2017] Disponible en: http://www.cult.gva.es/mbav/data/es0303.htm ; Fotografía de la antigua cúpula de la iglesia San Pío V <i>ca.</i> 1925. Fuente: GÓMEZ-FERRER LOZANO 2012 a través del Archivo Militar de Valencia.....	115

IMÁGEN 13: Algunos desperfectos observables y elementos de sala que rompen con la estética.....	117
IMÁGEN 14: parte del merchandising que se podría obtener en la tienda-librería del museo. Fuente: fotografía de la página de Facebook de la tienda del museo.	119

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Museografía lineal y museografía vinculante. Fuente: elaboración propia a partir de Hein (1999).....	20
TABLA 2: Partidas para gastos de funcionamiento de los Presupuestos Generales del Estado, 2017 (en euros). Fuente: elaboración propia a partir de PGE Tomo VIII Sección 18	85
TABLA 3: Distribución del presupuesto del Museo de Bellas Artes de Valencia. Fuente: elaboración propia a partir de Presupuestos de la Generalitat para el ejercicio 2017 publicada en el DOGV.....	86
TABLA 4: Crecimiento de visitas durante 2010-2016. Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la Oficina Estadística del Ajuntament de la Ciutat de Valencia.	102
TABLA 5: Visitantes del Museo de Bellas Artes de Valencia en 2015 según tipo. Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la Oficina de Estadística del Ajuntament de la ciutat de València.....	103
TABLA 6: Datos de 2015 sobre la biblioteca del Museo de Bellas Artes de Valencia. Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la Oficina de Estadística del Ajuntament de la ciutat de València.	118

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo final de Máster pretende ser una revisión del estado en cuestión en el que se encuentran actualmente las instituciones museísticas, concretamente aquellas dedicadas a las Bellas Artes y al Arte Contemporáneo. Durante las últimas décadas los museos han vivido una serie de transformaciones en las que se están intentando crear vínculos con un público cada vez más diverso, público al que, en la primera concepción del museo, se le dio de lado. De este modo vemos cómo el espacio del museo da cabida a otro tipo de propuestas que no sólo tienen que ver con la exhibición de su colección, sino que también se le está devolviendo una función mucho más primitiva, que es la de transmitir conocimientos y experiencias a la ciudadanía.

1.1. Objetivos

Como asunto de estudio de acuerdo al estado de cuestión y a la hipótesis que se expondrá a continuación, se han propuesto los siguientes objetivos:

- Contextualizar el Museo de Bellas Artes dentro del panorama de museos de Arte Contemporáneo y Bellas Artes españoles: qué acciones está llevando a cabo en materia de dinamización y generación de público espectador.
- Analizar las propuestas que actualmente ofrecen los museos de arte a la sociedad y estudiar cuáles de ellas están siendo exitosas e innovadoras.
- Analizar el Museo de Bellas Artes como museo susceptible a innovación y formulación de propuestas para conseguir una mayor vinculación con la ciudadanía.

El propósito último es, en definitiva, poder exponer aquellas cuestiones que consideramos necesitan ser tratadas con urgencia sobre la gestión del Museo de Bellas Artes.

1.2. Pertinencia del trabajo y motivación personal

Realizar una investigación sobre la acogida de la ciudadanía en los museos de arte es un tema apasionante, además de ser una materia poco explorada en el ámbito nacional. En el siglo que estamos viviendo, es importante dar a los espectadores una programación y difusión de las actividades cada vez más personalizada, dirigida al sentir general y a las necesidades de cada momento. Además, aportar este estudio enfocado a un mayor conocimiento sobre la situación actual del museo de Bellas Artes de Valencia me parece sumamente pertinente, en un momento en el que el museo necesita una revisión de su gestión y un mayor conocimiento de las necesidades del público.

El museo de Bellas Artes se presenta como un nicho que aún no se ha explotado de la manera adecuada, lo que significa que éste espacio tiene un gran potencial de innovación aún por explorar.

1.3. Metodología

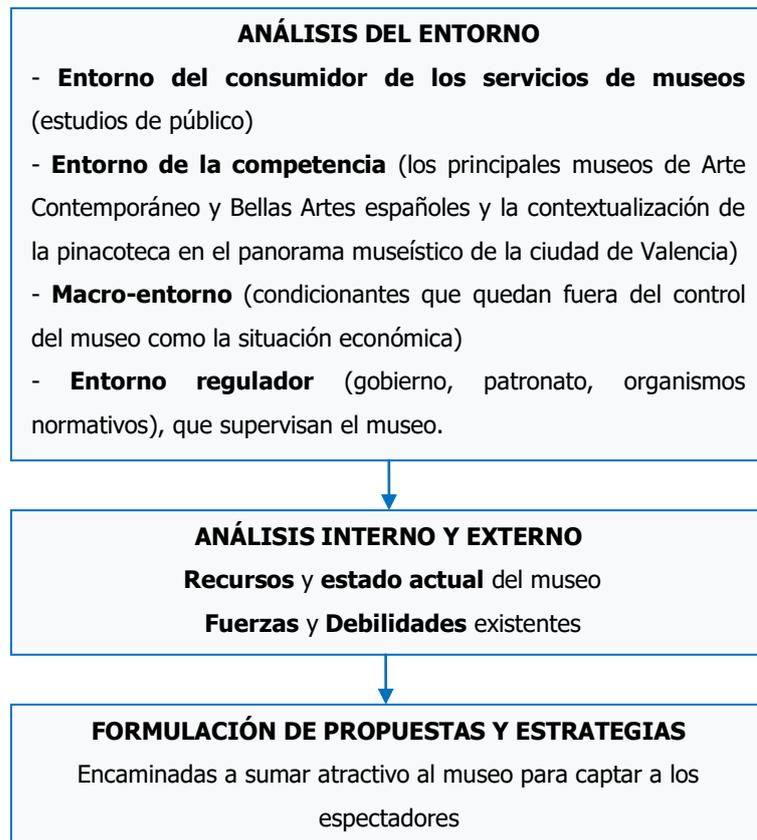
El trabajo se divide en tres grandes bloques: una primera parte dedicada al marco teórico. Una segunda parte en la que se estudian y exponen las acciones que llevan a cabo algunos museos de arte nacionales para dinamizar sus espacios y exposiciones. De este modo hemos ido perfilando una comparativa entre las líneas de actuación que siguen los museos de arte clásico frente a los de arte contemporáneo, no sin dejar de preguntarnos qué estrategias usan y para quién o quiénes van dirigidas y quién las consume finalmente. Una tercera y última parte de la investigación se centra en el caso del museo de Bellas Artes de Valencia, en la que se expone en amplitud el estado actual del museo,

planteando propuestas de mejora para la dinamización del museo, y aplicando todo lo aprendido en los casos de estudio del segundo apartado.

Esta estructura responde a un proceso de planificación estratégica de mercado, centrado en la premisa de que el patrimonio que alberga la pinacoteca valenciana tiene problemas de notoriedad e imagen. Por ello se ha hecho hincapié en el marco teórico, el estudio de la composición social y los perfiles de comportamiento del visitante en los museos.

Se han analizado diversos aspectos de la actuación y planificación de los museos, porque considero que la gestión cultural tiene un fuerte carácter multidisciplinar. Aún así, el punto central para el análisis siempre han sido aquellas acciones que considero, ayudan al museo a acercarse al público y crear espectadores. Por eso se han analizado materias tan diversas como el contenido de sus webs y redes sociales, las instalaciones, la accesibilidad, instalaciones, etc. apostando así por una formación en abanico.

De este modo, el método utilizado puede resumirse en el siguiente esquema:



1.4. Hipótesis

La hipótesis que se plantea es que, a diferencia de los museos de Arte Contemporáneo, no todos los museos de Bellas Artes están aún a la vanguardia de las necesidades sociales actuales. En este sentido, mostraremos detalladamente el museo de Bellas Artes de Valencia por ser el más representativo de la Comunidad Valenciana. Para ello mostraremos en qué marco se sitúa en relación a los demás museos de la ciudad, determinaremos qué factores condicionan el servicio actualmente y qué aspectos podrían mejorar para ofrecer una mayor vinculación con los espectadores.

2. CONSIDERACIONES PREVIAS

2.1. El Espectador en el punto de mira

Mucho se ha hablado en cultura sobre el público, pero para este estudio, considero oportuno hacer un inciso en la definición de público, para hablar más bien sobre un *público espectador*. La palabra público, del latín, *populus*, significa perteneciente al pueblo. Pero el enfoque que se ha pretendido dar a esta investigación va más allá de una cuestión de algo perteneciente a un público. Mi sujeto de estudio se sitúa en el espectador, del latín, *espectator*, que en una primerísima acepción del término se refería a aquel sujeto que tiene hábito de observar, de mirar, quien ha contemplado algo y es un apreciador crítico. A ese tipo de público espectador es al que señalo, un espectador emancipado como el de Ranciere. Por tanto, las iniciativas que se presentan, así como el desarrollo del trabajo, pretende enfocarse hacia una noción de museo que es capaz de generar esa expectación, esa escuela de espectadores a la que nos referimos.

Reconsiderar el museo como una escuela en la que compartir procesos y diálogos es una idea relativamente nueva y que aún no ha llegado a ser implementada en muchas instituciones. El espectador tiene una capacidad crítica activa que se debe contemplar y usar a favor de la institución. Así, el museo debe saber mediar entre su función educativa y legitimadora, al mismo tiempo que tiene en cuenta la población en la que se inscribe. La sostenibilidad de muchos museos depende en gran medida, de que se comprenda que en su edificio no puede haber únicamente espacio para una comunidad artística consumada (que decide qué es arte). También debe dar cabida al entramado social y asociativo, puesto que el museo sin sociedad pierde su sentido.

2.2. Los museos y sus tipologías en el presente estudio

La palabra museo, proviene de la palabra latina *museum*, lugar de musas, consagrado a estas. Ésta a su vez, proviene de la palabra griega *Mouseíon*, santuario de veneración a las musas. El más conocido, el *Museíon* de Alejandría, formaba parte del Palacio Real alejandrino, donde acudían los mejores escritores, poetas y científicos en búsqueda de sus musas, es decir, en búsqueda de la inspiración necesaria para acometer sus obras. El término fue progresivamente designando los espacios dedicados a las artes.

La R.A.E. define la palabra museo a partir de las siguientes acepciones:

1. Lugar en que se **conservan** y **exponen colecciones** de objetos artísticos, científicos, etc.
2. Institución, sin fines de lucro, cuya finalidad consiste en la adquisición, conservación, estudio y exposición al público de objetos de **interés cultural**.
3. Lugar donde se exhiben objetos o curiosidades que puedan **atraer el interés del público, con fines turísticos**.¹

Nótese cómo se han resaltado en negrita algunos conceptos a los que hace referencia esta definición expuesta, pues se habla de diferentes ámbitos de actuación que deben tener en cuenta los museos: conservar, exponer, adquirir y estudiar objetos, que tienen un especial valor cultural, por lo que pueden atraer el interés del público, y que para sorpresa de algunos, esto conlleva a su vez un fin turístico.

La definición del concepto de museo también se encuentra recogida de forma más institucional en la Ley de Patrimonio Histórico Español de 16/1985, de 26 de junio²:

¹ Asociación de academias de la lengua española (ASALE), *23ª Edición del Diccionario de la lengua española*, 2014

² BOE, núm. 155, de 29 de junio de 1985, capítulo II, Artículo 59.3, *Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español*, pp. 20342 - 20352

Son Museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.

La definición continúa con otra sobre colecciones museográficas:

El conjunto de bienes culturales que, sin reunir todos los requisitos para desarrollar las funciones propias de los Museos, se encuentra expuesto al público con criterio museográfico y horario establecido, cuenta con una relación básica de sus fondos y dispone de medidas de conservación y custodia.

Así pues, serán sujeto de estudio tanto los museos como las colecciones de arte clásico y contemporáneo del territorio español.

En cuanto a la tipología de los museos, nos hemos guiado por la elaborada por la Subdirección General de Estadística y Estudios³, complementando la clasificación ya realizada por la ICOM, según la cual encontramos museos de bellas artes, artes decorativas, arte contemporáneo, casa-museo, arqueológico, histórico, Ciencias naturales e historia natural, etnografía y antropología, especializado y general.

Para nuestro estudio nos centraremos en la tipología de Bellas Artes y de Arte Contemporáneo, ya que podemos considerarlos espacios análogos por diversos motivos, entre los cuales destacamos los siguientes:

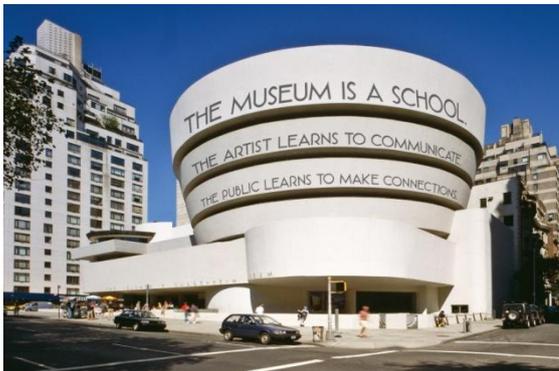
- El segmento de público objetivo al que tradicionalmente se dirigen es similar: historiadores, historiadores del arte, artistas y estudiantes del arte en general.
- Las características de los objetos que albergan también presentan similitudes, y por ello, la forma de dinamizar el espacio que ocupan, puede aplicarse a una u a otra tipología

³ Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica, *Estadística de museos y colecciones museográficas 2014. Síntesis de resultados*, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2016. NIPO: 030-14-017-0

3. MUSEO PARA EL PÚBLICO Y PÚBLICO PARA EL MUSEO

<<Ninguno de nosotros puede afirmar ya que las masas no están preparadas para lo que tengamos que decirles. Si hacemos estas extrañas afirmaciones, lo único que haremos es admitir que somos nosotros los que aún no estamos preparados para interesar al pueblo. El único problema es despertarle el interés al gran público; una vez que se interesa lo entiende todo; y ese debe ser el punto de partida>>

Orson Welles



IMÁGEN 1 : Luis Camnitzer, The Museum is a School, the artist learns to communicate, the public learns to make connections, 2009.

Como hemos comentado anteriormente, durante mucho tiempo, el público fue un tema que desatendieron los museos. Sin embargo, muchas de las nuevas políticas culturales actuales, sitúan su

enfoque centrándolo en los visitantes.

Dentro de este paradigma en el que los intereses de los museos están

cambiando, Jean-Luc Martínez, presidente-director del Louvre señala: *hay que pensar más en el público*. Aún así comentar que, como veremos más adelante, es muy delicado hablar sobre el público, pues más bien son los públicos, amplios y diversos, cada uno con sus propios comportamientos e intereses.

El alejamiento del museo hacia el público es, en gran parte, un problema histórico, pues muchos de ellos, especialmente los dedicados a las llamadas Bellas Artes, son herederos de los planteamientos museísticos del siglo XVIII: lugares destinados a la formación de artistas e historiadores de la alta burguesía, lugares poco permeables para algunas clases sociales, por lo que no se requería una presentación en la que se explicaran los objetos expuestos, ya

que estos eran más bien reliquias que se veneraban sin mostrar cuestionamientos sobre ellas, pues era lo que se entendía como *buen gusto* lo que regía la selección exhibida.

Sin embargo los tiempos cambian y aún así, en ocasiones se nos plantea la misma cuestión de por qué la gente no va a los museos. Pensemos en algunos de ellos que aún poseen esa fuerte jerarquía que acabamos de exponer. Así podemos entender por qué no acuden al museo: porque se dan cuenta de que esos espacios sacros fueron pensados, y en ocasiones siguen aún pensados, para los artistas e historiadores del arte. Pero hay esperanza, porque vemos como este modelo está poco a poco, llegando a su fin y los museos de bellas artes o museos académicos están en proceso de metamorfosis. Para algunos de ellos el objetivo prioritario se va entremezclando con otros de igual importancia, aportando nuevas investigaciones, divulgaciones y experiencias para acercarse al gran público, en definitiva, a los públicos.

La evolución de las instituciones museográficas ha ido despojándose de la clásica idea de museo cuya única función era la de servir de contenedor de objetos para protegerlos, preservarlos y exhibirlos. Con la transformación del *'museo como templo'* al museo como espacio experiencial se busca que éstos también tengan las funciones de crear, difundir y facilitar el conocimiento. Bajo estas premisas, se debe lidiar con la ardua tarea de servir como espacio de ocio y atractivo turístico, al mismo tiempo que espacio de reunión, estudio, desarrollo local, pero ante todo: de aprendizaje. El cambio de la evolución museográfica también se ve influenciado por el cambio en las corrientes didácticas: algunos autores han señalado que estamos en la cuarta revolución educativa⁴. Esto significa que, al contrario de concebir la educación como algo

⁴ José Joaquín Brunner relaciona las transformaciones en educación en tres períodos históricos: creación de conventos e instituciones privadas, renacimiento (creación de instituciones públicas) revolución industrial (aparición del texto impreso y masificación de la educación primaria). Situándonos, a día de hoy, en la cuarta revolución, por la llegada del cambio social desatado por las tecnologías de la información.

instructivo y propio de la infancia y juventud, la adquisición de conocimientos es algo que ocurre durante toda la vida y tiene lugar en los distintos contextos interpersonales (trabajo, familia, ocio...etc.). Esta concepción expandida de la educación sitúa las prácticas sociales educativas en tres contextos: el formal, o educación intencional (que corresponde al sistema educativo y tiene como fin la obtención de un título habilitador), el no formal, o educación incidental (aquellas actividades fuera de la educación formal que facilitan la obtención de conocimientos) y el informal (aprendizaje que se da en las experiencias de la vida cotidiana). Podemos considerar los museos como lugares en los que se facilita, por un lado, el aprendizaje no formal e informal, puesto que permite al visitante la obtención de conocimiento, desarrollo de interpretaciones críticas, comprensión de hechos estéticos, socioculturales...etc. Por otro lado también constituye un recurso para la educación formal, ya que puede complementar y ampliar los conocimientos adquiridos en el aula, además de potenciar la apreciación por la protección y cuidado de bienes culturales.

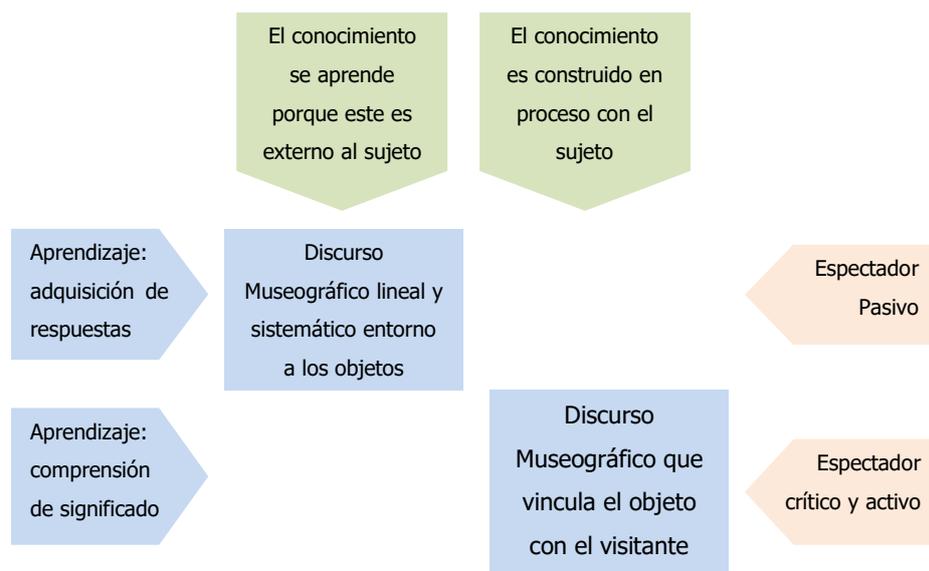


GRÁFICO 1: Museografía lineal y museografía vinculante. Fuente: elaboración propia a partir de HEIN 1992

¿Pero cómo aprenden los espectadores en el museo, es decir, qué herramientas o dispositivos dispone el museo para que el espectador logre conocer los

objetos que se exponen? Principalmente existen dos líneas museográficas de acuerdo a la concepción de los espectadores:

- **Museografía sistemática y lineal:** se basa en la concepción de que la estructura de la exposición debe ser totalmente fiel y real al objeto de estudio. De esta forma el contenido se presenta de forma que sea fácilmente comprensible para el espectador
- **Museografía constructivista y crítica:** el espectador construye a través de sus conocimientos el significado de la exposición, puesto que el propio proceso de adquirir conocimiento es en sí mismo un acto constructivista. (HEIN 1992)

Podemos ver muchos ejemplos de museos que siguen una museografía basada en sistemas lineales. En materia de museos dedicados al arte, hay una gran mayoría de museos de Bellas Artes que presentan sus objetos siguiendo una disposición cronológica o taxonómica, como veremos próximamente. Esto se debe a que, en su gran mayoría los museos de bellas artes arrastran un modelo decimonónico heredado de gabinetes y salas expositivas pensadas principalmente para historiadores del arte. Son museos en los que el discurso no se adapta a los conocimientos y motivaciones del visitante, creando así un espectador pasivo ante la cultura. Por ello, los museos de Bellas Artes son los más susceptibles a cambios e innovación. Por el contrario, en una museografía constructivista las características de los objetos presentados y su documentación no son tan importantes, puesto que el significado de los objetos se construye a través de la atribución personal de sentido de los visitantes. El museo proporciona instrumentos que permiten al espectador interpretar el dispositivo museográfico, observar, pensar, reflexionar...etc. Lo importante ya no es clasificar y describir, sino interpretar y explicar. De hecho, el término inglés *edutainment*⁵ acuñado por Friedman resume a la perfección el esfuerzo por aunar la educación dentro de un contexto de ocio (FRIEDMAN 1966). No obstante, es cierto que este modelo es más fácil de implementar en los

⁵ *Education y entertainment* (educación y entretenimiento)

museos de arte contemporáneo, ya que en muchas ocasiones las obras contemporáneas llevan ya implícitas ideas como la participación, la apelación al espectador...etc. En este sentido, fueron los museos de ciencias ingleses y norteamericanos los pioneros en planificar las exposiciones con una museografía didáctica, donde el aprendizaje a través de lo experiencial es fundamental para la comprensión de procesos complejos, como por ejemplo el Museum of Science de Boston, Houston Museum of Natural Science o el Field Museum of Natural History. La producción museográfica tiene por tanto mucha influencia en el aprendizaje del espectador de museos. De ahí la importancia de que los museos de bellas artes encuentren esos nexos con los espectadores contemporáneos para que puedan reactivar, abrir y actualizar la temática y discursos de las obras. La realidad es que se debe asumir la heterogeneidad de los visitantes, por ello es esencial que el museo pueda ofrecer una experiencia social que se adapte en función de intereses y conocimientos para eliminar barreras de accesibilidad intelectual, cultural, sensorial...etc. Una programación expositiva variada y de amplia cobertura, así como la dinamización, a través de distintos medios, de las exposiciones y del espacio del museo permitirá alcanzar ese objetivo común.

3.1. Segmentando el público que visita los museos

Como preámbulo, debemos considerar que generalmente la visita a los museos suele realizarse en la mayoría de los casos, acompañados (BOURDIEU 1969), por tanto podemos decir que este tipo de visitas son un medio social por el cual nos relacionamos con familiares, amigos, compañeros, etc. Esto hace algo más complicado el consumo de estos servicios, ya que es más difícil que dos personas (o más) encuentren su tiempo libre para dedicarlo a este tipo de ocio, sobre todo cuando la oferta es amplia (y cada vez más acomodada con la gran cobertura de internet).

Antes de continuar, analizaremos algunos de los datos de consumo cultural que nos han parecido relevantes del anuario de estadísticas de museos y colecciones museográficas, publicado en 2016 y que comprende los años 2014 y 2015. Para comenzar, el porcentaje que se obtuvo sobre la afluencia de la población encuestada en los museos, es del 33,2% de la población analizada. Por esta cifra podemos deducir que la visita al museo es una práctica cultural que no tiene un consumo tan alto como por ejemplo, el cine, ni tan bajo como el teatro o la ópera, por lo que podemos situar la visita al museo como una práctica cultural que tiene una cantidad de consumidores media-baja.

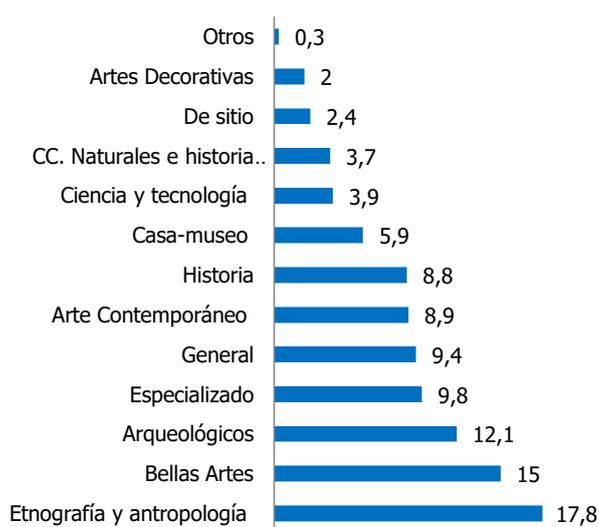


GRÁFICO 2: Museos y colecciones museográficas por tipología y tamaño de municipio (en porcentaje). Fuente: Elaboración propia a partir de CulturaBase.

En cuanto a tipología, encontramos que predominan los museos de Bellas Artes (15%) frente a los de Arte Contemporáneo (8,9%). Además, el número de visitantes es considerablemente más alto en el total de personas que han visitado un museo de Bellas Artes durante 2015 (27,1%) frente a otras tipologías de museo, es decir, podemos pensar que los museos de bellas artes son los más populares,

los que más interés despiertan en el conjunto de visitantes. Como veremos más adelante, esto se debe principalmente a que las personas prefieren contemplar arte figurativo (que es principalmente lo que podemos encontrar en los museos de Bellas Artes) frente a otro tipo de manifestaciones.

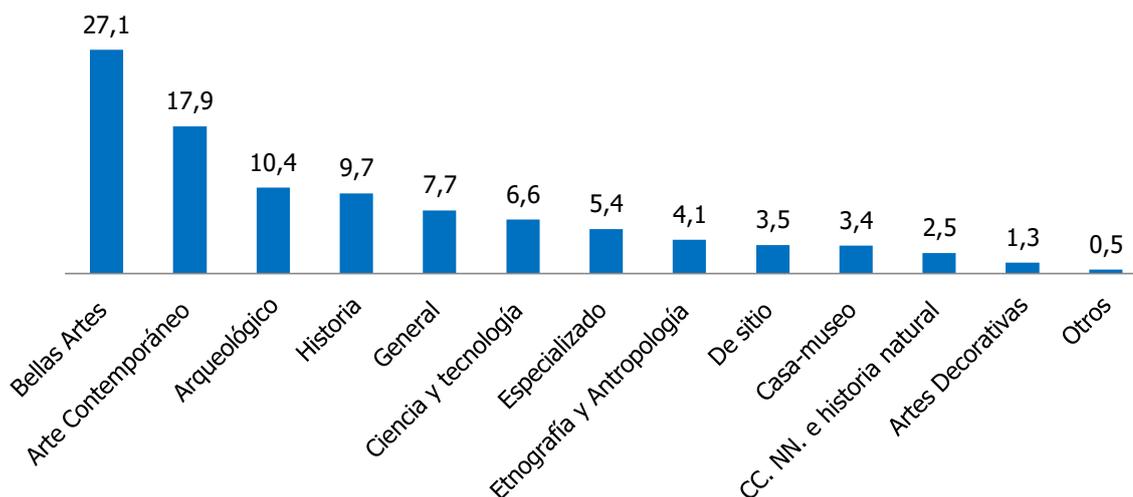


GRÁFICO 3: Volumen de visitantes de museos según tipología en 2015 (en porcentaje del total de cada tipología). Fuente: elaboración propia a partir de CulturaBase

En cuanto a la clasificación de actividades que más se realizan en la programación de los museos, encontramos principalmente tres: las visitas guiadas, las exposiciones temporales y las actividades educativas.

- Las **visitas guiadas** pueden significar un aliciente para ver el museo, pues se trata de un complemento que nos aporta información sobre esta de una forma más amena, cómoda y detallada que la que podamos encontrar en los folletos de sala, cartelas, vinilos o cualquier otro dispositivo no interactivo que medie entre la exposición y el visitante. Así encontramos que el 61,8% de los museos de arte contemporáneo realizan visitas guiadas en su programación frente al 53,6% de los de Bellas Artes, según datos de CulturaBase.
- En cuanto a las **exposiciones temporales** en este caso sí, los datos son muy significativos, pues nos encontramos con que el 80,9% de los museos de arte contemporáneo realizan exposiciones temporales frente al 47,7% de los museos de Bellas Artes, según datos de CulturaBase. Las exposiciones temporales permiten al museo generar nuevos diálogos a través de la creación de un discurso que cohesiona las obras, investigando sobre éstas y mostrar así de una forma inédita la colección. De

este modo se contribuye a que el público vuelva a visitar el museo, pues se trata de una nueva reflexión sobre un tema, ver el espacio expositivo y las obras de otro modo, con aportaciones inéditas. Lo más curioso es que, por lo general, en estas exhibiciones temporales están presentes las principales obras que se encuentran colgadas permanentemente en el museo y no son visitadas a lo largo del año (RICO 2002). Un ejemplo es el reciente cambio museográfico del retablo del Jardín de las Delicias con motivo de la exposición monográfica dedicada al Bosco en el Museo Nacional del Prado, que ha atraído a ver de nuevo el cuadro a muchos visitantes⁶.

- En cuanto a las **actividades educativas** estas pueden ser un reclamo para distintas escuelas e institutos, que encuentran un servicio adaptado y diseñado a sus necesidades. Además, es importante la labor que desempeñan estas actividades educativas para crear un hábito de consumo. También son significativos los datos de esta línea de actuación, pues sólo el 33,6% de los museos de Bellas Artes disponen de estas actividades frente al 65,6% de los de arte contemporáneo, según CulturaBase.

Analicemos ahora el perfil de los visitantes de los museos. Generalmente, la mayoría de ellos responden a los tres sectores clásicos: escolares, turistas y jubilados.

⁶ Con motivo del 500 aniversario de la muerte de Jheronimus van Aken *El Bosco*, el Museo del Museo Nacional del Prado celebró la exposición en 2016 de *El Bosco. La exposición del V centenario*, en la que se podía contemplar el tríptico del Jardín de las Delicias en su parte posterior, además de que se mostraban la reflectografía infrarroja y la radiografía que se había realizado al cuadro, mostrando el proceso que el pintor siguió para acometer la obra.

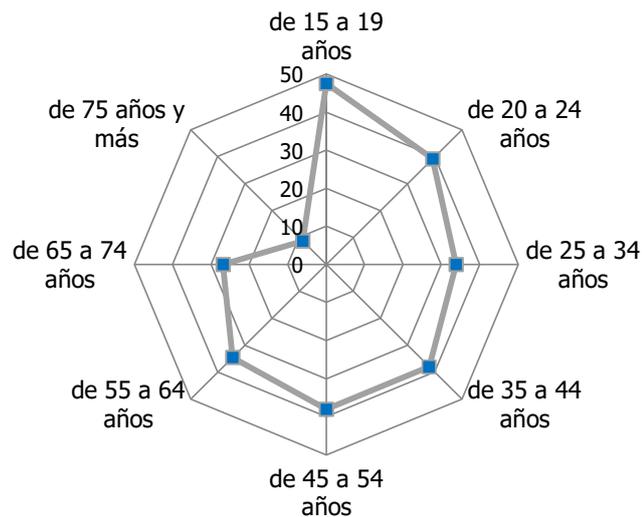


GRÁFICO 4: Asistencia a museos según edad en 2015 (En porcentaje del total de cada colectivo). Fuente: elaboración propia a partir de CulturaBase

Como vemos en el gráfico recogido en el anuario de estadísticas, la asistencia a museos es mayor en el colectivo más joven, de 15 a 19, decae en las edades medias y cae bruscamente entre el colectivo más anciano. Estos datos nos hablan, en definitiva, de a qué público se dirigen las actividades de los museos y qué público abandonan en sus actuaciones. Por tanto, sería necesario que se pensara sobre qué proyectos sostenibles en el tiempo podrían conseguir que la comunidad que acoge al museo se identifique con los valores y razón de ser de éste.

De este modo el museo podría ser un lugar en el que los ciudadanos fueran construyendo su identidad (HERVÁS AVILÉS 2010). En ocasiones vemos cómo las obras son albergadas en lujosos edificios que condicionan completamente el paisaje arquitectónico de las ciudades. En estos casos no es solo la arquitectura la que compite con las obras, estas instituciones están también compitiendo con los ciudadanos, que apabullados, no logran comprender qué tiene que ver eso con ellos, pues en estos casos los museos se muestran como expositores de objetos, escaparates que contienen antiguas (y no tan antiguas) reliquias. Por eso es importante conocer al público, conocer a quién nos dirigimos e intentar ampliar ese radio de actuación con el fin de hacer más asequibles las

colecciones. Hablamos de un museo permeable a la sociedad que lo acoge y mantiene.

3.2. El trinomio: escolares - turistas - jubilados

Tal y como hemos visto en las estadísticas, a los museos les cuesta expandirse y tener un público representativo más allá de las visitas concertadas con escuelas y los turistas. Dentro de estos últimos podemos diferenciar entre los grupos turísticos (en muchas ocasiones jubilados del Imsero, sobre todo en los museos de bellas artes, arte clásico y catedralicios) o los turistas extranjeros allá en las ciudades donde los haya.

Gracias a estos grupos organizados, los museos consiguen aumentar de forma considerable sus estadísticas, pero cabe preguntarse si estos visitantes logran tener una grata experiencia en el museo, o de lo contrario, se trata de imposiciones y requisitos dentro de un programa (como paquetes turísticos, actividades educativas programadas por las escuelas, etc.) que despiertan, para gran parte de las personas que consumen estas ofertas, poco interés.

Dada la importancia de estos dos sectores de visitantes de museo hemos decidido analizar sus visitas y pensar sobre el tipo de servicio que se ofrece a estos sectores en el museo, pues en muchas ocasiones, las prisas y la necesidad del museo de tener que responder a una demanda masiva (recordemos que estos grupos acuden en masa), suponen una pérdida en la calidad de la prestación del servicio.

3.2.1. Los escolares y los autobuses

En las visitas de escolares influyen elementos condicionantes del Museo y de la escuela. Los condicionantes del Museo, por enumerar algunos, son los referentes a la normativa de la institución, la ambientación, el espacio, el horario de apertura...etc. En cuanto a los condicionantes de la escuela intervienen, inevitablemente, los conocimientos que el alumno debe adquirir con tal de justificar la visita al museo. (GARCÍA BLANCO 1994, p. 36). No obstante, las visitas al museo suelen ser esporádicas (porque son una parte de las visitas culturales que realizarán los escolares a lo largo del curso escolar), y por eso algunos profesores consideran que *cuanto más se vea, mejor*, haciendo un recorrido bastante amplio que da una visión al alumno sobre lo que se expone en el museo muy enciclopedista. De ahí la vital importancia de disponer entre la plantilla del personal del museo, especialistas en mediación y educación (más que guías del museo) capaces de dinamizar al grupo y activar los significados de las obras.

El hecho de que la visita debe atraer la atención de los estudiantes es algo que ya no se discute. Muchos teóricos han apuntado la necesidad de alejarse, en las visitas mediadas para escolares, de los sistemas en los que se ofrecen datos al alumno de forma estructurada y pautada para explicar lo que se observa. En este sentido durante los años ochenta y noventa se desarrolló en Estados Unidos, y especialmente en el Museum of Modern Art de Nueva York las *Visual Thinking Strategies* como método didáctico para transmitir el arte en los museos, entendiéndolo como un proceso abierto para los estudiantes, donde es más importante lanzar preguntas que dar explicaciones. De esta forma se consigue que el alumno desarrolle una capacidad crítica y analítica. Uno de los mediadores más conocidos y precursor de esta metodología es Philip Yenawine.

Educación mediadora en el museo	Educación dirigida en el museo
El contenido del museo se comparte con los alumnos	Se instruye a los alumnos con el contenido del museo
El mediador educa socialmente	El mediador da explicaciones
La labor es divulgar	La labor es docente
El fin es crear procesos	El fin es obtener un resultado

GRÁFICO 5: Diferencias entre educación mediadora y educación dirigida en el museo. Fuente: elaboración propia.

De igual modo, algunos museos se han replanteado ya la estructura de las visitas-taller que ofertan al público escolar. Los departamentos de didáctica se encuentran, muchas veces por falta de una inversión holgada, con la ardua tarea de economizar los recursos que se emplean en estos talleres, permitiendo poco margen de adaptación de la actividad al rango de edades de los grupos que conciertan visita. Pero lo ideal es que el equipo de didáctica pueda ofertar distintos talleres según la edad de los alumnos, teniendo en cuenta su nivel de conocimiento y los materiales que más se pueden adecuar a sus necesidades (por ejemplo, un grupo de primaria encontrará mayor motivación en materiales apticos, frente a un grupo de secundaria, que preferirán materiales con los que puedan realizar grafismos).

La visita escolar al Museo lleva implícito el desplazamiento hasta la sede que en ocasiones presenta dificultades, especialmente para los colegios más alejados del museo. Hay ya algunos gabinetes educativos que facilitan materiales en la web para preparar la visita y que pueden ayudar a hacer más eficiente el traslado de la escuela al museo. Ricard Huerta señala además que de este modo los típicos traslados en autobús de los escolares se convierten en un momento más de la propia actividad, poniendo en situación desde el principio de la salida del colegio a los alumnos. Gracias a ese esfuerzo de los

museos por difundir en su web contenidos adaptados a este tipo de visitas, los espacios de transición se convierten en ejes de intercambio educativo (HUERTA 2010). A su vez, estos materiales pueden animar a familias a realizar una visita de forma autónoma.

La revolución educativa está replanteando la didáctica de los museos. Se destierra así la vieja analogía de escuela-museo (entendiendo la escuela como lugar de adoctrinamiento y el museo como prolongación de esto mismo). Museo como espacio socioeducativo, más allá de la educación formal. Además de tener en cuenta a escolares (educación formal) también es importante programar acciones educativas no formales, es decir, fuera del sistema educativo, para ampliar el espectro de destinatarios. La idea de *Lifelong Learning*, que tiene que ver con la consideración de nuestra plasticidad cerebral a lo largo de toda nuestra vida. Estimular esta característica nos permite mantenernos motivados y activos. Una enumeración de a quién más se puede dirigir la actividad didáctica de un museo podría ser: docentes, familias, jóvenes, adultos, personas mayores, personas con discapacidad psíquica o física, personas con problemática social, enfermos crónicos o investigadores y expertos. Por eso debe considerarse que el departamento de didáctica de un museo disponga de los recursos humanos y económicos necesarios, pues es una pieza clave de gran importancia para la institución que no puede quedarse en un segundo plano.

3.2.2. Turismo Cultural y turistas paracaidistas

Thomas Bernhard, en su obra narrativa *Maestros Antiguos*, narra cómo Reger (el protagonista) acude, casi cada día a lo largo de su vida al mismo museo, el Kunsthistorisches Museum de Viena, para sentarse siempre delante del mismo cuadro, una obra de Tintoretto: el hombre de la barba blanca. Lo interesante de la narración es cómo Bernhard caricaturiza a los visitantes del museo por el

comportamiento que adoptan en estas instituciones. Describe de este modo el extraño espacio del museo, que no es si no otra cosa que la proyección de lo que entendemos como alta cultura, como es la pintura. A pesar de tratarse de una ficción, lo que Bernhard ilustra, no es nada alejado de la realidad. Al acudir a un museo podemos observar como la caricatura se convierte en una realidad: grupos turísticos en pelotón que cumplen una convención social: la responsabilidad cultural de ver las obras estrella del genio humano (occidentales, por supuesto) que toda persona con un mínimo de bagaje debe contemplar, al menos, una vez en la vida. Y así nuestro peregrinaje hacia los grandes centros museísticos que saciarán esta necesidad de rendir devoción a los míticos de la historia del arte.

Tal como indica el Laboratorio de Público de Museos, cuando salimos de nuestras ciudades hay muchas posibilidades de que, en caso de realizar alguna visita a algún museo se escoja uno de bellas artes (AZCONA ANTÓN, DEL BARRIO ALVARELLOS, GARCÍA BLANCO, et. al. 2012). En este caso, deberíamos entonces cuestionar qué motivaciones reales animan a ese gran público a acudir al museo. Deberíamos preguntarnos si esa gran afluencia de gente no se debe a otra cosa que al cumplimiento del ya descrito ritual social y *metacultural*. Cuando se viaja a Madrid, se visita el Museo Nacional del Prado, al igual que se visita o fotografía la Puerta de Alcalá. Cuando se viaja a Italia se visitan los museos Vaticanos al igual que se acude a la Fontana de Trevi a lanzar una moneda para pedir un deseo...y así sucesivamente con distintas ciudades y sus respectivos museos y monumentos.

De este modo azaroso el turista paracaidista cae en el museo, realiza la visita de manera frenética para poder caer en otro lugar a las pocas horas. Además, muchas veces se da el hecho de que el turista pasará más tiempo haciendo cola para entrar a los museos que para ver lo que hay expuesto, como ocurre durante la temporada alta del Museo Nacional del Prado. El paso de dichos visitantes por el museo tiene, en su gran mayoría, poco interés real por

observar con detenimiento un cuadro, de ahí que los conceptos que se vinculen a estos grandes museos sean las imágenes estereotipadas como la frialdad, el cansancio, el aburrimiento y la sensación de encontrarse en un lugar cerrado. Se tiende a realizar recorridos amplios donde lo importante es verlo todo, es decir, importa más la cantidad que la calidad, desencadenando un esperado agotamiento físico y anímico (GARCÍA BLANCO 1994, p. 40)

¿La clave del exagerado éxito de estos museos?: fomentar la idea de que lo que albergan es la muestra más selecta de lo que guarda la comarca o el país para atraer así a los potenciales turistas. De este modo, se produce la curiosa incongruencia de que es muy común que se conozcan más los Museos foráneos que los de la propia ciudad que se habita.

¿Cómo gestionar y organizar las masivas oleadas de turistas en los museos? Es muy positivo que una ciudad sepa utilizar sus recursos patrimoniales para fomentar el turismo cultural, pero deben usarse de forma racional y organizada. La regulación de los flujos de visitantes tiene un fuerte componente de sostenibilidad que tiene que ver con la capacidad de gestión turística de estos grandes museos (capacidad que estos mismos deberían conocer, ser conscientes y saber aplicar las correspondientes medidas). Ya ha habido algunos museos que para evitar la masificación y las desagradables condiciones de visita han puesto medidas, como por ejemplo: la venta de entradas limitadas, que se va a implementar en la Galería de los Uffizi⁷, o la que se realizó durante la exposición de Leonardo da Vinci en la National Gallery, en la que las entradas para visitarla se agotaron un año antes de que la exhibición se clausurara⁸. El público visitante, cada vez más exige que el producto turístico

⁷ El nuevo director de la Galería Uffizi, Eike Schmidt, se han planteado medidas contra la masificación de los espacios del museo, entre ellas, el sistema de entradas anticipadas limitadas, o la prohibición del uso de palos de *selfie* en las salas. Se puede consultar el artículo del periódico en línea en: VERDÚ, Daniel, 2017. La Revolución de los Uffizi [En línea]. En: El País [Consulta el 22 de marzo de 2017]. Disponible en: cultura.elpais.com/cultura/2017/02/11/actualidad/1486830198_988540.html

⁸ Las entradas se agotaron la primera semana que se pusieron a la venta, ya que sólo se disponían a la venta 500 tickets por día para la visita a la exposición. Puede consultarse el

ofertado en el museo sea de calidad, y esta calidad se puede ver afectada en los casos de masificación o de una mala gestión de los responsables del museo (RAMOS LIZANA 2007, p. 197)

Inevitablemente nos topamos de nuevo con una cuestión de base: la educación. Elliot Eisner analiza la obsesión de los visitantes en el museo por verlo todo, que paradójicamente tienen como resultado no haber visto nada. De ahí la labor de los museos en educar la mirada de los espectadores desde las primeras visitas escolares. Educar la mirada para ser capaces de seleccionar (EISNER 2013) De este modo, una cuestión a evaluar continuamente es la calidad de la experiencia. El turista que visita la ciudad y en especial el museo, tendrá un contacto con el patrimonio fugaz (sobre todo en los ya nombrados grupos turísticos concertados), por ello, el visitante agradecerá que se realice una aproximación reflexiva ante las obras, más que se le explique una visión historicista sobre ésta repleta de datos que olvidará rápidamente. De ahí que en estos casos los guías deban adoptar más bien la figura de intérprete, aportando una comunicación básica de las conclusiones históricas (RAMOS LIZANA 2007, pp. 198 - 199)

3.3. Estudios de público

Los estudios de público funcionan como una herramienta para analizar la relación entre sociedad y patrimonio. Podríamos afirmar que el precursor de este tipo de sondeos fue Pierre Bourdieu a finales de los años sesenta, con la publicación de *El amor al arte, los museos europeos y sus públicos*, que inauguró toda una serie de estudios posteriores que toman como base muchas de sus consideraciones. Hasta ahora se venía analizando en museología el

artículo en línea en: VOGEL, Carol, 2011. The Long Lines and Scalpers: Rock Star? No, Leonardo [En línea]. En: *The New York Times* [Consulta el 11 de abril de 2017] Disponible en: <http://www.nytimes.com/2011/12/05/arts/design/leonardo-da-vinci-blockbuster-at-national-gallery-in-london.html>

espacio: facilitar el recorrido de la exposición, dar instrucciones que hagan más fácil la visita, sistemas de orientación, interface de la exposición... No obstante estudiar a los visitantes permite obtener información sobre la planificación, diseño y actividades en relación al público visitante. Durante los últimos treinta años se han realizado diversas investigaciones evaluando el público y los visitantes de los museos. Además existen grupos de investigadores estatales que han venido poniendo en práctica el estudio de los públicos. Entre otros, en España, El Laboratorio Permanente de Público de Museos (LPPM).

A diferencia de otros tipos de estudios como la evaluación de las exposiciones, los estudios de público son aún una materia poco implementada en los museos, y por ello se ha decidido exponer en qué consiste y en qué beneficiaría a los museos para este trabajo en el que el interés central es el de generar público espectador.

Los estudios de público tienen un carácter multidisciplinar, en el que se utilizan técnicas propias de la psicología social, educativa y ambiental, así como técnicas de ciencias sociales, como la sociología, economía o antropología para analizar la eficacia de los dispositivos museísticos.

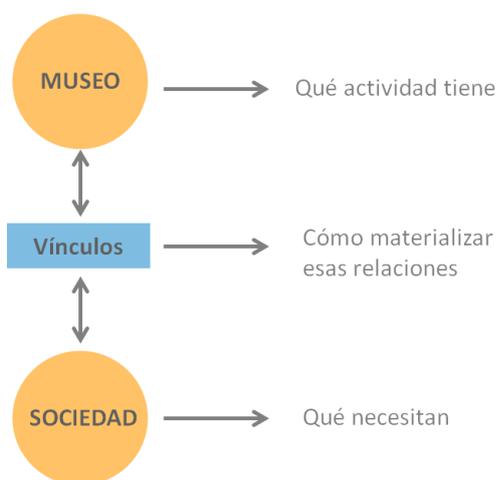


GRÁFICO 6: Relación Museo y ciudadanía. Fuente: elaboración propia a partir de SIMON 2010

Por ende a la multidisciplinariedad de estos estudios, los materiales que se han obtenido en los museos que se han aplicado estas investigaciones son muy extensos. Incluso en ocasiones resulta difícil poner en práctica la información obtenida, debido a la diversificación de parámetros, lo que dificulta la comparación entre ellos (HOOPER-GREENHILL 1994). Aún así, por los motivos mencionados anteriormente, es importante que los museos tengan una sensibilidad hacia sus públicos, que sean capaces de generar una escucha activa para tender puentes con éstos. Por eso, generar un "Esbozo" de las visitas que llegan al museo es importante para evaluar el impacto social que se está alcanzado y de acuerdo a ello, configurar líneas de programación que beneficien tanto al museo como a los espectadores. El público es una fuente de información que no se debe desestimar y que ayuda a la institución a crecer.

3.3.1. Motivaciones de las visitas a museos

Los estudios de público han permitido conocer cuáles son las motivaciones que mueven a los espectadores a acudir al museo. Incrementar estas inquietudes así como tenerlas en cuenta, puede ayudar a los museos a conseguir que su misión como servicio social pueda verse más que satisfecha. La sociedad se encuentra en constante cambio, por lo que obviar estos cambios es en parte, dejar de apostar por la correcta permanencia de un museo.

Conocer no sólo los datos sociodemográficos sino también lo que se busca en el museo, es decir, las motivaciones que incentivan la visita, puede ser usado por el gestor para ofrecer un mejor servicio sin desvirtuar la función de la institución. La información que se puede obtener a través de estadísticas nos da algunas pinceladas sobre el perfil de los visitantes (nivel de estudios, edad...etc.) pero no pueden darnos un reflejo verídico sobre éstos. De esta inquietud por conocer y analizar profundamente a los visitantes, surgen los estudios de público.



GRÁFICO 7: Visitantes de museo según la experiencia buscada en el tiempo libre. Fuente: elaboración propia a partir de HOOD 1981

Por norma general, el consumo cultural se da en los momentos libres de los que dispone una persona y en estos momentos el público busca ocio: pasárselo bien y aprender o conocer cosas nuevas. Marilyn Hood realizó a finales de los años 80 un estudio sobre los públicos del Museum of Art de Ohio. En estas encuestas se tuvo en cuenta el nivel educativo, la edad y el nivel socioeconómico, pero además tuvo en cuenta la psicogeografía y en concreto, cómo pasaban el tiempo libre. Así la autora divide a los participantes de visitas de museos según: visitantes frecuentes, público ocasional y el no público. Hood toma de Bourdieu la idea del *habitus* como capacidad personal para leer y decodificar los códigos del sistema comunicativo del museo. Así, una persona que desde temprana edad haya acudido con frecuencia al museo, se sentirá a gusto en ese entorno y tendrá un comportamiento cómodo con este. El público ocasional acudirá al museo en momentos eventuales: se sienten atraídos por las oportunidades de aprendizaje que ofrece el museo, pero al mismo tiempo se

sienten más cómodos dedicando su tiempo libre al círculo cercano de parientes o amigos. Por último, el porcentaje mayor de la población, no suele contemplar la visita al museo como una de sus actividades. En estos casos, las barreras son psicológicas e intelectuales (pues piensan que no disponen del suficiente bagaje cultural como para comprender la visita y disfrutarla).

En conclusión, es peligrosa la idea de que las obras culturales sean un privilegio vinculado a un sector social culto, pues es con este argumento que se autoexcluyen los no visitantes y los museos toman una posición cómoda en la planificación de sus actividades.

El contexto personal, social y físico también influye en la decisión de visitar el museo. Tener un discurso próximo, sin desvirtuar la función del museo, podría salvar ciertas distancias con estas barreras experienciales. Se debe ser sensible a estas realidades e intentar que las acciones culturales del museo consigan satisfacer necesidades de ocio y sociabilidad o de lo contrario, los no visitantes nunca se convertirán en visitantes del museo y el radio de público del éste no podrá expandirse hacia nuevos sectores que no sean los habituales, y en este caso, ¿dónde está el procomún como servicio público del museo? El público frecuente ya encuentra satisfechas sus expectativas, por eso, parte de los esfuerzos deben canalizarse también hacia al público que no acude y al público ocasional para encontrar aquello que les satisface. Como hemos comentado anteriormente, esto sólo puede venir dado demostrando que el museo puede ser un espacio para disfrutar en familia o con amigos y durante las distintas etapas de la vida. Los eventos como conciertos, proyecciones de cine, fiestas, talleres, etc. constituirán un buen aliado para este propósito.

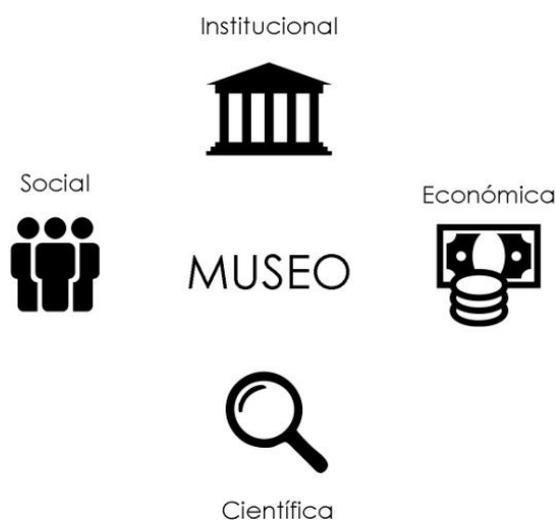
3.3.2. Las necesidades del visitante y de la ciudadanía

La ciudad y los equipamientos de esta, son generadores de la identidad urbana por el potencial de participación social que tienen. El patrimonio en la ciudades

no es solo un recurso económico, al contrario, en muchas ocasiones se trata de un recurso que aporta algo mucho más inmaterial como es la identidad.

Ya en el año 2000 Elian Hooper-Greenhill, hablaba de la idea de *post-museo*, entendido como proceso y experiencia, donde la conservación del patrimonio se combine con otras formas inmateriales de comprender y aprender el patrimonio como talleres, discusiones, performances, conciertos, etc. Así la nueva museología se ha ido aproximando a la concepción del espacio museístico como centro cultural, por sus vínculos con la educación y la recreación de la población. Desde el punto de vista sociológico, el centro cultural atrae a un amplio sector de la población a la vez que crea contactos sociales y facilita el acceso universal a los objetos expuestos. Desde el punto de vista arquitectónico, el centro cultural está dotado de espacios y equipamientos de la calle (tiendas, terrazas, jardines...) donde el visitante se sentirá cómodo usando las instalaciones (ZUBIAUR CARREÑO 2004)

Una publicación del Laboratorio Permanente de Público de Museos clasifica en cuatro parámetros las condiciones que debe presentar cualquier proyecto cultural en un museo:



- El proyecto debe tener en cuenta el **contexto social** y los principios de igualdad, inclusividad y participación.
- Debe estar **justificado institucionalmente**, es decir, en consonancia con los recursos, la colección, la misión y los objetivos del museo
- Los proyectos que se desarrollen siempre tendrán

una **base científica**, pues estos estarán vinculados a la colección que alberga la institución.

- Y por último y no menos importante, el proyecto tendrá una **justificación económica**. Debe contemplar los recursos económicos de la institución, así como considerar el apoyo financiero externo.

(AZCONA ANTÓN, DEL BARRIO ALVARELLOS, GARCÍA BLANCO, et. al. 2015).

Para el diseño de cualquier actividad cultural, debe tenerse en cuenta los fines sociales en base a necesidades detectadas en el entorno. Frente a la búsqueda del museo para obtener un alto alcance nacional o internacional, es igualmente importante reforzar el diálogo con la comunidad en la que se encuentra el museo. De esta forma se contribuye al reconocimiento del patrimonio, la aprobación de las acciones que se realizan y la apropiación. De igual modo, forma parte del compromiso del museo hacia la ciudadanía fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, acorde con una buena planificación financiera para que los proyectos que se aborden no sobrepasen la capacidad que el museo puede afrontar.

Como hemos visto anteriormente, la visita al museo es un acontecimiento social. Por ello es importante desarrollar espacios para el descanso que permitan hacer más atractiva la visita como tiendas, cafeterías, restaurantes, guarderías, etc. contribuye a captar nuevos visitantes (o incluso visitantes que consumirán los servicios secundarios sin visitar el museo). Además, este tipo de servicios secundarios puede suponer una fuente importante de financiación para las instituciones y adicionalmente aumentan la duración de la visita (PÉREZ SANTOS 2000).

La concepción del diseño universal no sólo ha ayudado a hacer más accesible la información a personas que requerían de un servicio adaptado a sus necesidades. Adaptar el material a un medio sensible (como audioguías, espacios táctiles, etc.) hace que la información de las exposiciones sea más

accesible para todos los visitantes en general. Los folletos e información impresa sobre las exposiciones o en la propia sala del museo (como vinilos u hojas de sala) deben diseñarse teniendo en cuenta ciertos parámetros, como por ejemplo, el uso de una tipografía grande y usar códigos de color de alto contraste para facilitar la legibilidad a personas con gafas bifocales, personas con capacidad visual reducida o también, cuando se está cansado. Asimismo, también es muy valorado en los museos las oportunidades de tocar los objetos. Una buena solución, sería proporcionar algún material táctil a la sala de exposición permanente (HOOPER-GREENHILL 1998), o si queremos ir más allá, imágenes en relieve táctiles (fabricadas con material termoformado o resinas). Estos materiales son una manera de proporcionar una entidad tridimensional a un objeto bidimensional como un cuadro.

Otra cuestión a tener en cuenta sobre la inclusividad de la población son las personas mayores. En España, el índice de envejecimiento es considerablemente alto y este sector de la población también merece ser atendido. Al envejecer muchas de nuestras capacidades se ven reducidas (muchos ancianos tienen miedo de salir de sus casas). Organizar talleres o visitas específicas para este sector aportaría valor y autoestima a los más mayores.

Otro aspecto a considerar son las familias, especialmente aquellas con niños de temprana edad. Debe tenerse en cuenta necesidades de los más pequeños como por ejemplo, incluir algunas piezas de las exposiciones en un nivel más bajo para que también ellos lo puedan contemplar. Además, el museo puede ofrecer muchas oportunidades para que adultos y niños puedan hablar o comentar sobre temas muy diversos. Talleres familiares o disponer de material didáctico para la visita permite que se compartan estos momentos en el museo. Como ventaja de las actividades programadas para niños señalar que éstas conllevan también la visita de los adultos.

Finalmente, concluir reflexionando sobre la estructura de una ciudad, la cual se encuentra compuesta de una gran variedad de grupos heterogéneos: diferentes edades, culturas, religiones, idiomas... Diversificar la oferta y planificar exposiciones o actividades que puedan interesar a un número amplio de sectores sociales es sinónimo de inclusión en el museo.

3.4. Los museos se autodefinen: la misión de algunos museos de arte españoles

Definirse como museo es importante para que este mismo pueda situarse dentro del panorama cultural y definir qué líneas de actuación seguir. La misión, así como también la visión del museo son una hoja de ruta, pues resultan de vital importancia a la hora de planificar y gestionar la institución. Ésta determina en gran medida la organización de los recursos, los resultados que se desean obtener y la evaluación de los impactos que la institución tiene en distintos ámbitos. (RAUSELL KÖSTER y ABELEDO SANCHIS 2009). Sorprende que, en el caso de los museos de Bellas Artes, pocas veces aparezca en sus webs cuál es su misión (¿se lo plantean?). Por el contrario, sobre la descripción de estas entidades solemos encontrar una descripción historicista sobre el museo, la colección o el edificio en el que se sitúan. La falta de una misión clara en una entidad, puede verse como una debilidad, una falta de rumbo. A continuación se expone la misión que tienen definida algunos museos de Bellas Artes y de Arte Contemporáneo. Los textos están extraídos de sus páginas web.

MISIÓN DE LOS MUSEOS DE BELLAS ARTES	
Museo Nacional del Prado	El Museo Nacional del Prado, desde que fue inaugurado en 1819 y a lo largo de su historia centenaria, ha cumplido con la alta misión de conservar, exponer y enriquecer el conjunto de las colecciones y obras de arte que, estrechamente vinculadas a la historia de España, constituyen una de las más elevadas manifestaciones de expresión artística de reconocido valor universal.
Museu Nacional d'Art de Catalunya	<p>El Museu Nacional d'Art de Catalunya, como ente público, potencia el uso social y educativo para convertirse en un espacio de conocimiento, debate, vínculo social y participación, y pone el conocimiento, la colección y los recursos al servicio del público.</p> <p>El museo tiene la voluntad de mostrar la expresión artística catalana más allá de límites cronológicos y, a su vez, generar nuevo conocimiento, fruto de la investigación y el trabajo con otras instituciones.</p> <p>La programación del museo, en su vocación de servicio público, está enfocada a la apertura a nuevos públicos; al impulso del conocimiento y la investigación, así como a una mayor proyección nacional e internacional de la institución.</p>
Museo Thyssen-Bornemisza	En todo su recorrido, el Museo ha puesto siempre un especial énfasis en su objetivo de difundir la Colección, con programas dirigidos a involucrar a todo tipo de públicos en su proyecto cultural. Este objetivo continúa vigente así como el de satisfacer la demanda de los visitantes y colaboradores bajo criterios de calidad e innovación constantes. La estrategia del Museo es alcanzar una gestión administrativa racionalizada, procurando maximizar la generación de ingresos y controlar los necesarios gastos que conlleva la realización de un intenso programa cultural así como garantizar las condiciones de las salas, el mantenimiento de las instalaciones y el nivel de servicios. El compromiso es ser una referencia de calidad en la oferta cultural española a través de una gestión transparente y eficiente.
Museo de Bellas Artes de Valencia	No aparece
Museo de Bellas Artes de Bilbao	Reunir, conservar, estudiar y exhibir la colección de arte antiguo, moderno y contemporáneo del Museo de Bellas Artes de Bilbao, procurar su enriquecimiento, mantener servicios y promover actividades de calidad con

	el fin de contribuir decisivamente a la educación de la sociedad y a la proyección de los valores culturales de la Comunidad Autónoma Vasca.
Museo de Bellas Artes de Sevilla	No aparece
Museo de Bellas Artes Coruña	No aparece
Museo de Bellas Artes Gravina Alicante	No aparece
MISIÓN DE LOS MUSEOS DE ARTE CONTEMPORÁNEO	
Museo Centro de Arte Reina Sofía	(Extracto) En este contexto es donde se hace necesario el replanteamiento de la institución desde el ámbito de lo común. Este emerge de la multiplicidad de singularidades que no construyen una esfera pública estatal, aunque tampoco privada, sino al margen de ambas. Para ello es esencial romper la dinámica de franquicias, que tanto parece atraer a los responsables de los museos, y pensar más bien en una especie de archivo de lo común, de una confederación de instituciones que compartan las obras que albergan sus centros y, sobre todo, participar las experiencias y relatos que se generan a su alrededor. Sólo así podremos decir que poner el yo en plural depende de mi implicación en el mundo con los demás, y no en mi acceso al otro. Es en ese lugar, emplazado entre el yo y el otro, donde se realiza la esfera de lo común. Una esfera que es distinta de la pública. Lo público, en el fondo, no nos pertenece. Lo público que nos proporciona el Estado reside meramente en la gestión económica delegada por un todo colectivo en la clase política.
Museu d'Art Contemporani de Barcelona	(Extracto) Como entidad pública, el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MUSEU D'ART CONTEMPORANI DE BARCELONA) asume la responsabilidad de transmitir el arte contemporáneo, ofrecer una multiplicidad de visiones y generar debates críticos sobre el arte y la cultura, una misión que aspira a integrar públicos cada vez más amplios. Debe entenderse el Museu d'Art Contemporani de Barcelona como una institución obierta para que los ciudadanos encuentren un espacio, un espacio de representación pública. Si a eso añadimos la vocación educativa, la voluntad de innovación, el compromiso de preservar el patrimonio y de trabajar en red con otras instituciones, la suma de los objetivos situa el Museu d'Art Contemporani de Barcelona a la delantera

	del sistema del arte contemporáneo en Catalunya, a la vez que consolida Barcelona como capital y referente internacional.
Institut Valencià d'Art Modern	El IVAM tiene como objetivo el conocimiento, tutela, fomento y difusión del arte moderno y contemporáneo. Su programa de actividades incluye la exhibición de sus fondos artísticos, la organización de exposiciones temporales y la edición de catálogos y otras publicaciones que profundizan en los temas tratados en estas muestras, así como la celebración de conferencias, cursos, talleres y conciertos relacionados con las exposiciones organizadas y con otros campos del arte actual.
Centro Gallego de Arte Contemporáneo	El Centro Galego de Arte Contemporánea es un espacio de difusión cultural cuya función es dinamizar el panorama artístico actual y reflexionar acerca de la diversidad de las conformaciones culturales en la sociedad contemporánea. Desde sus inicios, el CGAC ha mostrado las líneas directrices del arte de las últimas décadas mediante exposiciones retrospectivas de artistas reconocidos internacionalmente al lado de exposiciones dedicadas a difundir el arte gallego, incluyendo tanto autores ya consagrados como a los más emergentes. También son continuas las colaboraciones con otras instituciones, que en esta nueva etapa se verán reforzadas con proyectos a largo plazo. Pero, además de un espacio expositivo, el CGAC es un centro dinámico y multidisciplinar en el que se celebran ciclos de conferencias, talleres impartidos por artistas e incursiones en el campo de la música, las artes escénicas y el cine, que permiten la participación activa del público y favorecen el intercambio de ideas entre profesionales de distintos ámbitos.
Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León	(Extracto) El Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León aspira a ser una herramienta fundamental en la creación de sentido colectivo en torno al arte y la cultura contemporáneos. MUSAC se define como un espacio abierto a todos los ciudadanos para el pensamiento, diálogo y puesta en común de herramientas de análisis y propuestas de actuación en torno al arte y su relación con la sociedad en el periodo que abarcan tanto la Colección MUSAC como su programación. Los programas educativos y culturales completan la vocación social del museo, actuando como herramientas para la inclusión activa de los diversos públicos a través del diálogo, la puesta en común y la producción de sentido desde las posibilidades que el arte y la cultura otorgan a todos los ciudadanos como espacio de auto-representación público. Se aspira también a la creación de

	<p>una plataforma de pensamiento y una red de relaciones de colaboración generadas a partir de jornadas, seminarios, publicaciones, talleres o convocatorias en torno a los procesos de trabajo, los programas expositivos, la colección o los proyectos de colaboración con los públicos. En definitiva, MUSAC aspira a situarse como un espacio que todos los ciudadanos puedan habitar como lugar de encuentro y representación pública en torno a la investigación, debate, análisis y disfrute del arte y la cultura contemporáneos.</p>
<p>Guggenheim Bilbao</p>	<p>Reunir, conservar e investigar el arte moderno y contemporáneo y exponerlo en el contexto de la Historia del Arte desde múltiples perspectivas y dirigido a una audiencia amplia y diversa, para contribuir al conocimiento y disfrute del arte y los valores que éste representa, en el marco de una obra emblemática de la arquitectura, como pieza fundamental de la Red de los Museos Guggenheim y sirviendo de símbolo de la vitalidad del País Vasco.</p>
<p>Centro Andaluz de Arte Contemporáneo</p>	<p>En la actualidad y partiendo de tres conceptos básicos que nos comprometen con la defensa de la singularidad frente a la estandarización y el espectáculo, la vocación de interdisciplinariedad y la creación de comunidad, y el análisis crítico de los dispositivos de mediación museística, nos encontramos en el inicio de un proceso de transición para buscar una ubicación que nos sitúe entre dos modelos de mediación cultural: el centro de arte y el centro de cultura. El objetivo consiste en desarrollar un catálogo de definiciones aceptables de un espacio de acción cultural en el que el encuentro con la otredad tenga lugar sin voluntad de conquista o dominación.</p>
<p>Museu d'Art Modern i Contemporani de Palma Es Baluard</p>	<p>La principal misión del museo se focaliza en las funciones que dan sentido a la propia palabra "museo". Es decir: conservar, documentar y promover el patrimonio vinculado a las colecciones custodiadas por Es Baluard, con el objetivo de consolidar y difundir el valor patrimonial del llamado arte moderno y contemporáneo. Insertos en lo glocal, entendemos la cultura con un compromiso con lo identitario desde una perspectiva internacional abierta y mutante, orgánica y porosa, como lo han sido las Islas Baleares en su larga historia.</p>



IMÁGEN 4: Nube de palabras obtenida al procesar los textos sobre la misión de los museos de Bellas Artes.



IMÁGEN 3: Nube de palabras obtenida al procesar los textos sobre la misión de los museos de Arte Contemporáneo.

Al leer distintas misiones de museos me pregunté qué conceptos se repetían más en sus textos. Así pues, procesé con un programa en línea las misiones de los museos de Bellas Artes y de Arte contemporáneo para ver cómo se definían unos y cómo se definían los otros. Encontramos que las definiciones que hacen de sí mismos los museos de Bellas Artes (los que las hacen), tienen un discurso *frankfuriano*: la cultura, el arte, es algo que se debe preservar, un conocimiento elevado que se estudia y que sólo las máximas expresiones se preservan en el tiempo. Es decir, la calidad de la obra de arte es lo que puede decidir si algo es digno de ser conservado. No obstante, las nuevas demandas sociales sobre las funciones de un museo plantean la ampliación de los objetivos “clásicos” (como conservar, exhibir, adquirir, investigar y difundir) hacia otras nuevas perspectivas que contemplen aspectos que van más allá de la dimensión del museo y que al fin y al cabo tienen que ver con la supervivencia de la

institución, independientemente de su labor intrínseca (dando pie a relaciones sociales y generando sinergias en el territorio en el que se inscribe).

3.4.1. Lo que la ciudadanía percibe sobre el museo

Frente a las autodefiniciones que los museos hacen de sí mismos, cabe preguntarse qué lecturas hace la ciudadanía sobre estos espacios. En 1969 Bourdieu inauguraría una serie de estudios sobre los visitantes de museos y sobre el consumo cultural. Aún a pesar de haber pasado más de 47 años los resultados que se obtuvieron continúan hoy en día siendo vigentes, pues los datos que se obtienen en los estudios de hábitos culturales no hacen más que corroborar las teorías *bourdianas*. En un sondeo realizado en 1989 por Duret-Robert, en el que actualizaba los estudios de Bourdieu, una de las preguntas que se les hacía a los ciudadanos era: ¿cuál es el lugar público que más te recuerda a un museo? La respuesta más frecuente fue una iglesia (41%), seguida de una biblioteca (30,5%) otros lugares (11,5%) un ayuntamiento (6,5%), una estación (3,5%) una universidad (2,5%) y una prefectura (1,5%). Otra pregunta que se hacía era qué preferían ver cuando acudían a un museo, el resultado fue que una gran mayoría acudía a museos para ver pinturas antiguas (46,5%), seguido de cuadros modernos (25%), objetos de arte (20%), muebles (5,5%), arte popular (2,5%) y coches antiguos (0,5%) (DURET-ROBERT 1989).

Las investigaciones sobre los visitantes de museos y la imagen que se asocia socioculturalmente a estos se han venido realizando mayoritariamente en el panorama anglosajón. Nacionalmente, en 2012 se comenzó a realizar una serie de estudios que adaptaban los realizados en la década de los 90 por Marillyn Hood en Inglaterra. El proyecto del Laboratorio Permanente de Público de Museos desarrollado por el Ministerio de Cultura, revela las imágenes que los españoles asocian más frecuentemente al museo. En un primerísimo lugar, la

idea que más se repite es la de "arte" y "pintura". No obstante resulta paradójico que, los centros que más se citan no son museos, sino centros culturales como CaixaForum, CosmoCaixa... Los siguientes conceptos asociados son los de "historia" y "conocimiento". No obstante, un tercer grupo de palabras que aparece con bastante frecuencia es la de "aburrimiento", "cansancio", "cerrado". Un último grupo de palabras que aparece con menor frecuencia es la de "aglomeraciones", "colas", "turistas". Este último grupo de personas declara además que, la última vez que visitó un museo fue en un periodo de viaje. Entre los museos que se nombraban estaban presentes el del Museo Nacional del Prado, Louvre o museos Vaticanos (AZCONA ANTÓN, DEL BARRIO ALVARELLOS, GARCÍA BLANCO, Et. Al. 2015)

4. CASOS DE ESTUDIO

En el siguiente capítulo se han analizado los museos de Bellas Artes y de Arte Contemporáneo más representativos a nivel nacional. Hemos obtenido de este modo, una muestra representativa de la actividad y la gestión que actualmente desempeñan estos museos. Han quedado excluidos de la muestra museos que eran igualmente interesantes y susceptibles a ser analizados, pero se ha decidido acotar la muestra a los grandes museos nacionales. No se contemplan: los museos que no disponen de colección propia, museos catedralicios ni casas-museo. La finalidad de este análisis ha sido la de observar qué se está realizando en estos espacios para después poder tener una visión más crítica (como también constructiva) sobre el papel que está jugando el Museo de Bellas Artes dentro del panorama nacional.

Para dicho análisis se han tenido en cuenta los siguientes aspectos que a continuación desarrollaremos:

- Presencia web
- Accesibilidad
- Divulgación e investigación
- Vinculación con grupos o asociaciones ciudadanas
- Didáctica
- Actividades
- Equipamiento

Los museos que se han analizado son los siguientes, según comunidad:

Museos de Bellas Artes

- Galicia:
 - Museo de Bellas Artes de Coruña

- Asturias:
 - Museo de Bellas Artes de Asturias
- País Vasco:
 - Museo de Bellas Artes de Bilbao
 - Museo de Bellas Artes de Vitoria
- Cataluña:
 - Museu d'Art de Girona
 - Museu Nacional d'Art de Catalunya
- Madrid:
 - Museo Nacional del Prado
 - Museo Lázaro Galdiano
 - Museo Cerralbo
 - Museo de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando
 - Museo Thyssen-Bornemisza
- Comunidad Valenciana:
 - Museu de Belles Arts de Castelló
 - Museo de Bellas Artes de Valencia
 - Museo de Bellas Artes Gravina
- Extremadura:
 - Museo de Bellas Artes de Badajoz
- Andalucía:
 - Museo de Bellas Artes de Sevilla
 - Museo de Bellas Artes de Córdoba
- Murcia:
 - Museo de Bellas Artes de Murcia
- Islas Canarias:
 - Museo Municipal de Bellas Artes de Santa Cruz de Tenerife

Museos de Arte Contemporáneo:

- Galicia:
 - Centro Galego de Arte Contemporánea

- País Vasco:
 - Guggenheim Bilbao
 - Artium Centro-museo Vasco de Arte Contemporáneo (para abreviar usaremos el acrónimo de Artium)
- Aragón:
 - Instituto Aragonés de Arte Contemporáneo Pablo Serrano
- Cataluña:
 - Museu d'Art Contemporani de Barcelona
- Castilla y León:
 - Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León
 - Domus Artium 2002 Salamanca
- Madrid:
 - Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (para abreviar usaremos su nombre reducido: Reina Sofía)
 - Centro de Arte Dos de Mayo (para abreviar usaremos las siglas oficiales CA2M)
- Comunidad Valenciana:
 - Institut Valencià d'Art Modern Centre Julio González (para abreviar usaremos las siglas oficiales IVAM)
 - Museo de Arte Contemporáneo de Alicante
- Islas Baleares:
 - Es Baluard Museu d'Art Modern i Contemporani de Palma (para abreviar usaremos su nombre reducido: Es Baluard)
- Extremadura:
 - Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo
- Andalucía:
 - Centro Andaluz de Arte Contemporáneo
 - Centro de Arte Contemporáneo de Málaga
- Murcia:
 - Museo Regional de Arte Moderno
- Islas Canarias:

- Centro Atlántico de Arte Moderno
- Tenerife Espacio de las Artes

La recopilación de datos ha sido realizada con la siguiente metodología:

- Para la primera fase de recogida de datos se usó la información que se obtuvo a través de las distintas páginas web de los museos. No obstante, muchos de los museos no disponían de información sobre algunos aspectos de sus servicios, sobretodo sorprende la cantidad de museos que no disponen de información en su web sobre la accesibilidad para personas invidentes, sordomudas, o con discapacidad intelectual.
- Para terminar de recopilar la información necesaria se recurrió en primer término en llamar telefónicamente a los museos y preguntar a su personal sobre los aspectos que no se habían logrado recopilar. Sin embargo, en muchas ocasiones el personal no quería contestar. En estos casos se enviaron encuestas a los correos electrónicos que el personal nos facilitaba.

En total, se ha obtenido una muestra de 37 museos, de los cuales 19 son de Bellas Artes y otros 18 de Arte Contemporáneo y que son los que anteriormente se han enumerado.

En el apartado de anexos se muestra el cuestionario que se utilizó para recopilar los datos de los distintos museos. No obstante, algunos apartados han sido omitidos en el análisis, por falta de una muestra representativa de museos que contestaran a algunas de las cuestiones.

4.1. Presencia en la web

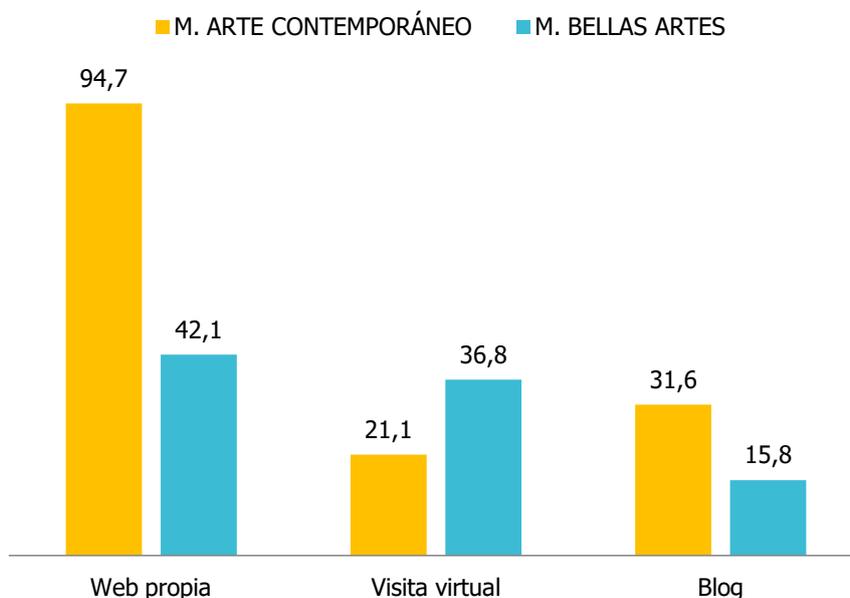


GRÁFICO 8: Presencia web de los museos, 2017. Fuente: elaboración propia

La presencia en la web es una parte vital para la comunicación de los museos y de cualquier institución o entidad cultural. Sorprende que únicamente el 42,1% de los museos de bellas artes analizados dispongan de **web propia**. En general, las páginas web de estos museos son un subdominio dentro de la sección de cultura de los distintos ayuntamientos autonómicos. Esto presenta varios inconvenientes, ya que en estos casos no suele haber nadie, dentro del personal de museo, que se encargue directamente de la manutención web, lo que dificulta su actualización. Por ende, en estas webs apenas encontramos información detallada sobre los servicios que presta el museo, así como de las actividades programadas. En general, también presentan dificultades de navegabilidad, e igualmente peligroso: la imagen del museo (si la tuviera) se ve eclipsada por la imagen corporativa del ayuntamiento.

Por el contrario, un número considerable de museos de Bellas Artes tiene digitalizada, o en proceso de **digitalizar**, su **colección**, o gran parte de su colección. Muchos de estos además, forman parte del Google Art Project. Del

mismo modo, los museos de bellas artes aventajan a los de Arte Contemporáneo en número de **visita virtual**. Entre los museos que disponen online su **colección digitalizada** destacan: el museo de Bellas Artes de Bilbao y el Museo Nacional del Prado, en los que además encontramos información e historia de gran cantidad de obras de la colección. El Museo de Bellas Artes de san Fernando, El Museu Nacional d'Art de Catalunya y el Museo Lázaro Galdiano también tienen parte de su colección digitalizada.

En cuanto al uso de **blogs**, cabe destacar el del Museu Nacional d'Art de Catalunya, que además de recoger diversos aspectos relacionados con el museo, reflexiona, analiza y difunde temas relacionados con el vínculo de la sociedad y el museo. Igualmente interesante el blog del Museu d'Art Contemporani de Barcelona, todo un archivo abierto en el cual colaboran comisarios, críticos, académicos, artistas...etc. abierto siempre a comentarios.

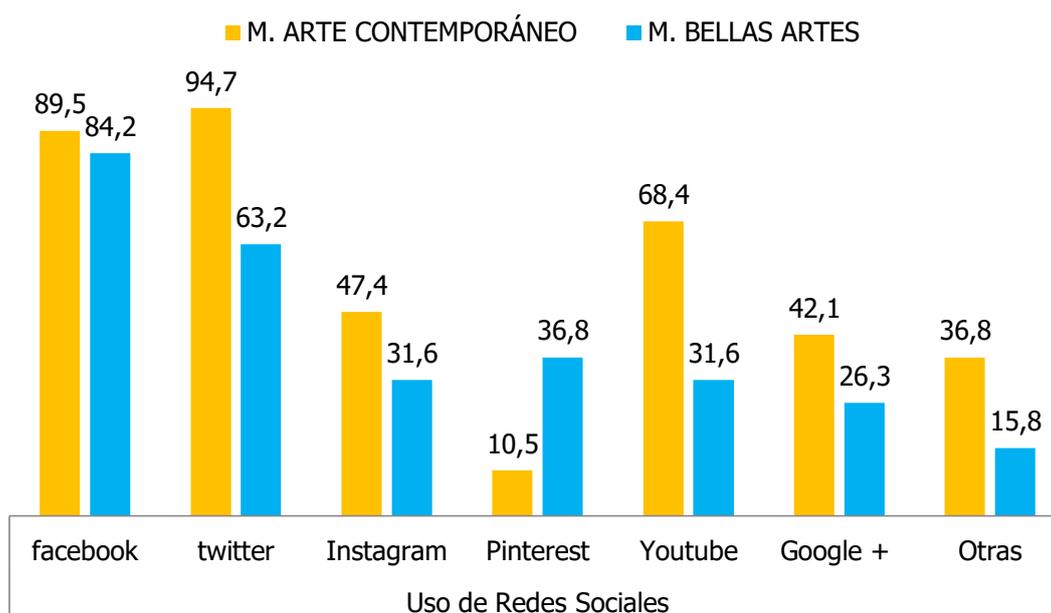


GRÁFICO 9: Uso de Redes Sociales de los museos, 2017. Fuente: elaboración propia

El uso de las **redes sociales** también marca un contraste considerable entre unos centros y otros. Exceptuando el caso del uso de Pinterest, poco se

encuentra sobre museos de bellas artes en las redes del siglo XXI. En la época de la comunicación on-line, un plan estratégico de comunicación que abarque distintas redes sociales se vuelve totalmente imprescindible. Éstas permiten cierta participación con los espectadores. No comunicar, o comunicar poco, supone en parte desconsiderar sinergias con el público, que al fin y al cabo es el que acude a visitar el museo atraído por la oferta cultural.

4.2. Accesibilidad

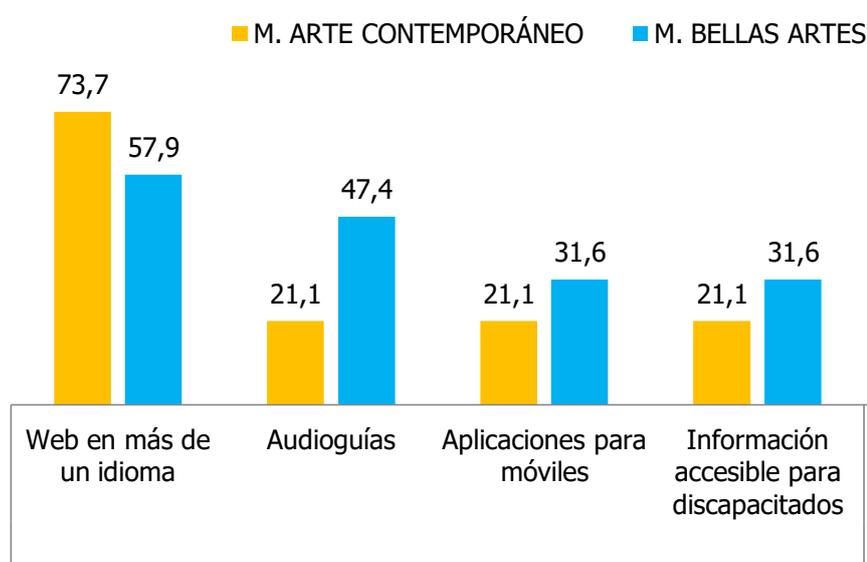


GRÁFICO 10: Accesibilidad en los museos, 2017. Fuente: elaboración propia

Algunas iniciativas de los museos analizados para favorecer la accesibilidad y el acceso a la información:

- Para favorecer el acceso a la información a personas con **discapacidad intelectual de diverso tipo** encontramos las siguientes: el Museo de Bellas Artes de Asturias cuenta con talleres familiares con niños de espectro autista. También cuentan con visitas y talleres adaptados para personas con discapacidad intelectual y para personas mayores con necesidades especiales.

El Museo Lázaro Galdiano, el Guggenheim de Bilbao, Reina Sofía, el Museo Nacional del Prado y el Thyssen-Bornemisza disponen de visitas guiadas adaptadas a personas con discapacidad intelectual.

- Algunos museos cuentan con programas para favorecer el acceso a la información para personas con **capacidad visual reducida o a personas sordas**. En el caso del Guggenheim de Bilbao, se dispone de videoguías en lengua de signos española, así como distintos recursos para personas invidentes como por ejemplo, maquetas táctiles del edificio y las esculturas exteriores. El Museo Nacional d'Art de Catalunya y el Museo Lázaro Galdiano, disponen de signoguías. Además, el Museo de Lázaro Galdiano, así como el Thyssen-Bornemisza, el Museu d'Art Contemporani de Barcelona y Reina Sofía disponen de hojas de sala en braille. En cuanto a museos con obras táctiles o con reproducciones de sus obras para ser recorridas táctilmente encontramos el Museo Nacional del Prado, el Guggenheim, el Museu d'Art Contemporani de Barcelona, Reina Sofía y el Thyssen-Bornemisza. Los centros que disponen de visitas guiadas en lengua de signos son el Guggenheim, el Centro de Arte Contemporáneo de Málaga, el Thyssen-Bornemisza, Reina Sofía.

Además de estos aspectos, es interesante que algunos museos hayan incluido un servicio de préstamo de sillas portables como es el caso del Guggenheim de Bilbao. Esto aporta un plus de autonomía y confortabilidad al visitante, pues puede escoger en qué momento y delante de qué obra desea sentarse, sin necesidad de tener que buscar las zonas de descanso del museo.

Pago de entrada en los M. de Arte Contemporáneo

■ Entrada Gratuita ■ Pago de entrada ■ Venta de entradas on-line

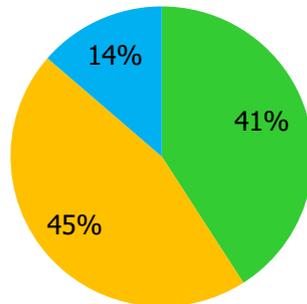


GRÁFICO 11: Pago de entrada en los Museos de Arte Contemporáneo, 2017. Fuente: elaboración propia.

Los museos de Arte Contemporáneo que cuentan con venta de entradas online son: Guggenheim de Bilbao, el Museu d'Art Contemporani de Barcelona y Reina Sofía.

Pago de entrada en los M. de Bellas Artes

■ Entrada Gratuita ■ Pago de entrada ■ Venta de entradas on-line

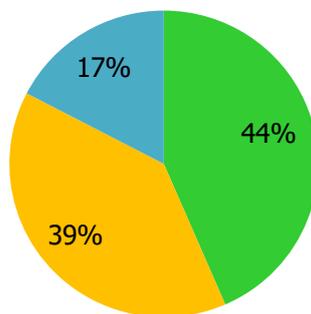


GRÁFICO 12: Pago de entrada en los Museos de Bellas Artes, 2017. Fuente: elaboración propia

De los museos de Bellas Artes, los que ofrecen servicio de venta online de tickets son: el Museo de Bellas Artes de Bilbao, el Museu Nacional d'Art de Catalunya, el Thyssen-Bornemisza y el Museo Nacional del Prado

4.3. Divulgación e investigación

Es recomendable aliarse con un público especializado, ofreciendo publicaciones y eventos con expertos, pues recordemos que uno de los pilares de estas instituciones es la investigación y difusión, por lo que se hace interesante tener cerca a estos colectivos para propiciar así un reciclaje constante y una retroalimentación que potencie la misión científica del museo.

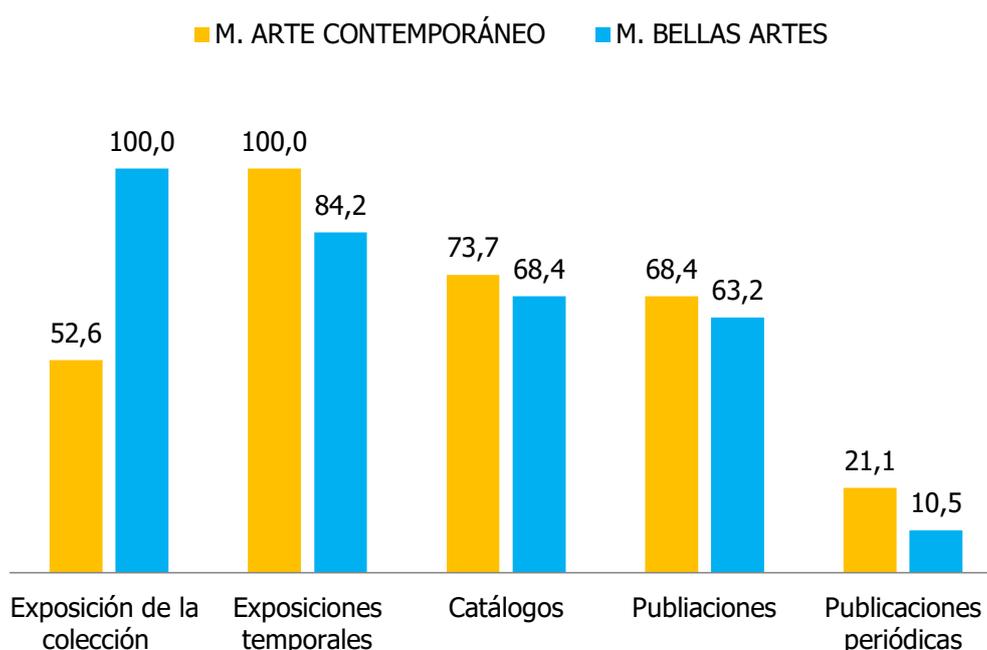


GRÁFICO 13: Divulgación e investigación en los museos, 2017. Fuente: elaboración propia

En cuanto a **publicaciones periódicas**, cabe destacar las siguientes: Atlántica, revista de arte y pensamiento del Centro Atlántico de Arte Moderno. Re-visiones, publicación anual del Centro de Arte 2 de Mayo. La publicación periódica de museos más antigua a nivel nacional corresponde a la Revista Arte Goya, del Museo Lázaro Galdiano, fundada en 1945. En la capital madrileña también encontramos la Revista Estuco del Museo Cerralbo, editada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y la Revista Carta del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, que se publica anualmente.

Cabe destacar la línea editorial online del Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona. Sus *Quaderns Portàtils* son publicaciones de distribución y descarga gratuita que recogen distintos eventos organizados por el museo, como conferencias, seminarios, charlas... etc. El museo también participó anteriormente con la Universidad Autónoma de Barcelona en la editorial *Contratextos*, de gran importancia en la difusión de la cultura contemporánea.

Además de publicaciones, mencionar los dos museos que cuentan con programación radio online: Radio Reina Sofía y Radio Web MacBa. Radio Web MacBa (RWM) se ha posicionado nacionalmente como el portal de radio especializada en pensamiento, arte y cultura contemporáneos. Sus *podcasts* se lanzan una vez a la semana y cuentan con una trayectoria de diez años. Radio Reina Sofía (RRS), nacida en 2011, abarca desde *podcasts* dedicados a la colección o a las exposiciones, hasta programas de experimentación sonora.

Los museos que prestan una gran cantidad de material divulgativo online son el Museo Nacional del Prado, el Thyssen-Bornemisza, Reina Sofía y Museu d'Art Contemporani de Barcelona. Disponen de una gran cantidad de archivos para descarga o consulta: conferencias, simposios, entrevistas, textos sobre actividades...

Como curiosidad, mencionar que el Museo Nacional del Prado ha realizado recientemente un Curso Online Masivo (MOOC) sobre los cuadros de Velázquez que disponen en su colección.

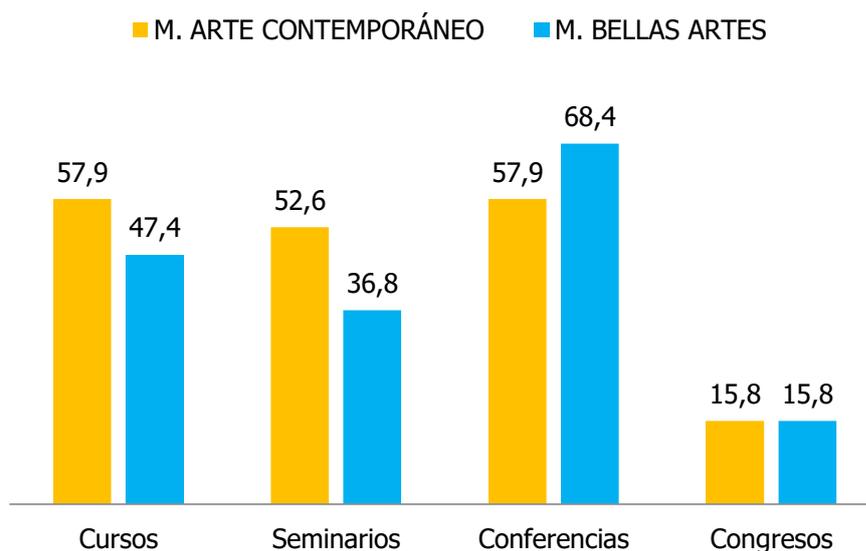


GRÁFICO 14: Divulgación e investigación en museos 2017. Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que en algunos museos se vinculan, a través de cátedras o proyectos del I+D a especialistas y estudiantes universitarios. Es el caso de I+D visualidades Críticas del Centro de Arte 2 de Mayo, la Cátedra de Estudios Artísticos siglo XX/XXI del IVAM o los Proyectos de Investigación Avanzada en Artes Académicas del Museo de Bellas Artes de San Fernando. Igualmente también encontramos grupos de investigación como el Grupo de Investigación de la Península en el museo Reina Sofía, que además cuenta con residencias para investigadores.

En cuanto a **seminarios, conferencias y congresos**, destacan las Jornadas de Estudio de la imagen del CA2M, una convocatoria pública para la selección de proyectos de investigación en teoría y práctica artística contemporánea.

Algunos **cursos** para especialistas y estudiosos a destacar: los cursos de vaciado y otras técnicas académicas del Museo de Bellas Artes de San Fernando. *We Collect Education* del Museo Lázaro Galdiano, dirigido a coleccionistas de arte. El museo de Arte Contemporáneo de Málaga organiza

cursos para profesionales de la fotografía y de la escritura, así como cursos especializados para comisarios.

Ciertos museos se han volcado profundamente en labores de educación de posgrado e investigación. Es el caso del Museu d'Art Contemporani de Barcelona o el Museo Reina Sofía. El Museu d'Art Contemporani de Barcelona tiene en marcha el Programa de Estudios Interdisciplinarios (PEI), de gran reconocimiento dentro del circuito del arte contemporáneo. En el caso del Museo Reina Sofía, tiene su propio Centro de Estudios en el que imparten dos másters: Arte Contemporáneo y Cultura Visual y el de Práctica Escénica y Cultura Visual.

4.4. Vinculación con grupos o asociaciones ciudadanas

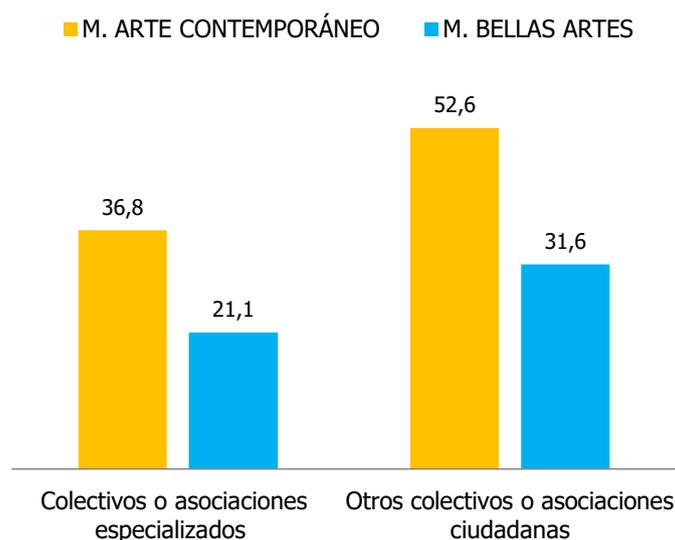


GRÁFICO 15: Vinculación con grupos o asociaciones ciudadanas en los museos, 2017. Fuente: elaboración propia

Crear vínculos con asociaciones de diversa índole hace del museo un lugar más permeable por la sociedad, ya que los ciudadanos se convierten en agentes activos en la programación del museo.

En algunos museos existen iniciativas de vinculación con grupos especializados en materia artística. Hay que destacar los grupos de profesores en los museos de arte, como es el caso de Es Baluard y el Museu d'Art Contemporani de Barcelona que cuentan con un espacio a modo de seminarios para formación del profesorado. La finalidad es afianzar una comunidad educativa para debatir sobre modos de impartir el arte en general y el arte contemporáneo en particular, dentro el aula. Así el profesorado puede renovar su conocimiento acerca de arte para poder transmitirlo después al alumnado de forma innovadora.

En cuanto a vinculación con colectivos no especializados en arte encontramos las siguientes iniciativas:

- En Es Baluard se cuenta con la participación en actividades de la residencia de Mayores SAR Quavitaе.
- Los pacientes con Alzheimer del Hospital Virgen de la Arrixaca participan en programas de visitas del Museo de Bellas Artes de Murcia.
- También en el IVAM se han realizado algunos ciclos de visitas y talleres con pacientes con Alzheimer en colaboración con el Máster en Arteterapia de la UPV, Idecart y la Asociación de Familiares con Alzheimer de Valencia (AFAV)
- El Museu Nacional d'Art de Catalunya forma parte del Programa *Apropa Cultura*. Se trata de un proyecto con programación especializada para niños en riesgo de exclusión social y niños con discapacidad intelectual. También forma parte del programa de Programa de Becas escolares *Cap escola sense anar al museu*, para colegios en zonas socioculturalmente desfavorecidas, que

implica a la Agbar Fundació. Asimismo cabe destacar algunos proyectos con escuelas en el museo: *Creadors en Residència*, un proyecto educativo en el que un artista contemporáneo desarrolla una obra implicando a alumnos de distintas escuelas de secundaria y de primaria, en la que se trabaja desde el museo la implementación del método de las Estrategias de Pensamiento Visual (*Visual Thinking Strategies*⁹), un método pedagógico experimental que busca potencia las habilidades comunicativas a través del arte. Este proyecto cuenta con un blog propio: *Creixem amb l'art*, así como de revistas que recogen lo realizado a lo largo de cada curso académico. Del mismo modo, el Reina Sofía desarrolla el proyecto educativo Aulas Abiertas, en las cuales un artista desarrolla su obra mediando entre el museo y un centro educativo.

- El Museo Lázaro Galdiano, desde hace cuatro años lleva un programa de experimentación artística junto a la asociación Arte Down, en la que personas con síndrome de Down visitan el museo para posteriormente realizar un taller adaptado a ellos. Los usuarios de este taller de diez sesiones crean un trabajo inspirado en las piezas del museo. Del mismo modo, el Reina Sofía cuenta con el programa Del Hospital al Museo, en el que, con la colaboración de instituciones sanitarias e instituciones académicas, se plantean proyectos de investigación sobre los beneficios de la actividad artística como terapia para personas con enfermedades mentales severas.

⁹ Método de educación artística de la que Philip Yenawine fue principal precursor. Se trata de que sea el propio alumno el que construya el significado de las obras de arte a través de la observación y reflexión. Es un tipo de educación en la que se da prioridad a las capacidades cognitivas y la experiencia personal de cada estudiante, permitiendo el autodesarrollo, el diálogo entre los compañeros y la colaboración entre ellos.

4.5. Didáctica

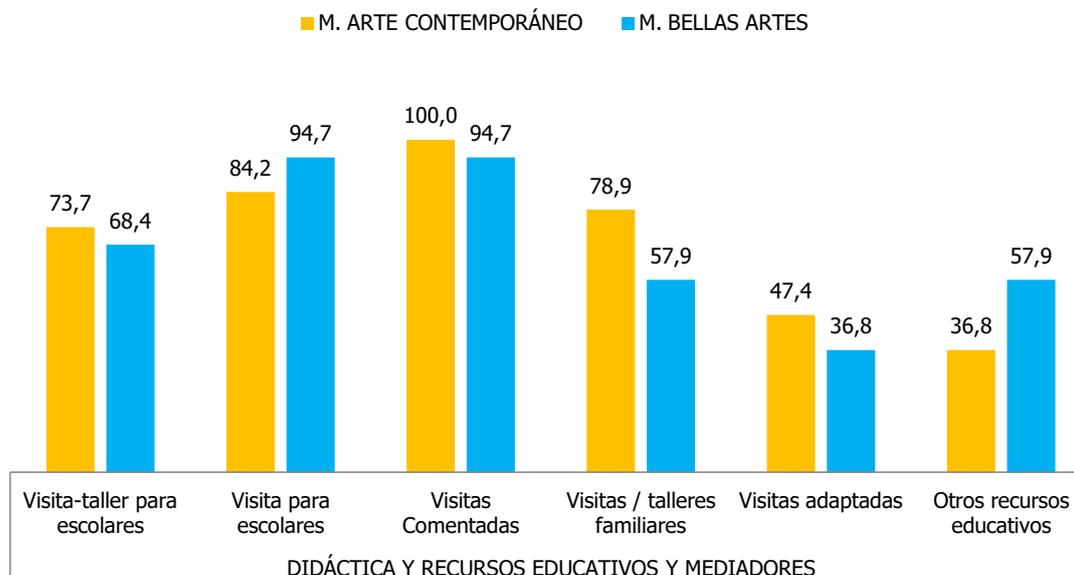


GRÁFICO 16: Didáctica y recursos educativos y mediadores en los museos, 2017. Fuente: elaboración propia

Las **visitas comentadas** son una actividad casi imprescindible en los museos. He aquí que, a excepción de dos de los museos analizados, todos realizan esta actividad. Del mismo modo, las visitas adaptadas a los niños es también una actividad que en pocos casos se prescinde ella. Por el contrario, las visitas adaptadas a colectivos con necesidades específicas no son tan comunes en los museos. Si bien las barreras arquitectónicas para personas con discapacidad física es algo que ya no es un hándicap para los museos, continúan habiendo ciertas barreras en los museos para otros colectivos como son las personas con discapacidad intelectual, auditiva o visual. Pocos museos cuentan con los materiales de apoyo necesarios para que estas personas puedan disfrutar de las exposiciones o puedan acudir a alguna actividad dirigida a ellos.

Pocos son los museos que disponen de material didáctico en su página web. La disposición de este material puede ayudar, a la vez que incentivar, la visita al museo de familias, así como de grupos escolares que prefieran realizar la visita

de forma autónoma. Facilita así el trabajo de búsqueda de información, al mismo tiempo que ayuda a decidir qué obras o salas visitar más detenidamente. Es decir, este tipo de materiales agiliza y organiza la visita autónoma en familia.

En materia de educación y mediación hay que destacar la labor que realiza el Thyssen-Bornemisza, que cuenta con una línea de actuación exclusiva para cuestiones de educación en el entorno del museo: el EducaThyssen, que emprende una gran serie de programas mediadores entre el público y el museo, además de organizar conferencias, charlas, y otros eventos para investigadores sobre la mediación en museos.

- **Material didáctico online:** Artium cuenta con lo que ellos llaman cuadernos de exploración. Se trata de un pequeño libro publicado en su página web, en la que encontramos, de forma divertida y amena, preguntas y enigmas que guían el recorrido expositivo. También el Museu Nacional d'Art de Catalunya cuenta con juegos didácticos muy atractivos descargables en su web, así como material para la visita autónoma de los grupos escolares. El Museo Lázaro Galdiano, el Museu d'Art Contemporani de Barcelona, el Museo Nacional del Prado, el Thyssen-Bornemisza o el Museo Reina Sofía cuentan con diversos cuadernos y dossieres didácticos de calidad que se ajustan a la edad de los niños y del tipo de visita.
- Algunos museos han incorporado **Aplicaciones para móviles o tablets** para la visita al museo: El Guggenheim de Bilbao o el Museo Nacional del Prado disponen de guías interactivas traducidas en diversos idiomas. El Museo Lázaro Galdiano cuenta con una aplicación interactiva para adultos y de un juego de realidad aumentada para niños. Además el museo cuenta con un servicio de préstamo de *tablets*.

Además, cabe destacar cómo algunos museos han dispuesto un área dentro del edificio dedicado a la mediación para todos los visitantes. Es el caso del Reina Sofía, que dispone de una sala central en el museo que, a modo de centro de interpretación de arte contemporáneo, presta su Servicio de Mediadores Culturales. Entre otras funciones, tiene como objetivo ayudar a la planificación de la visita y resolver cuestiones sobre las obras. También el Museu d'Art Contemporani de Barcelona cuenta con el espacio *Apropa't a la Col·lecció amb els Sentits*, abierto a todos los visitantes en general y al público con necesidades específicas en particular. Se trata de un espacio experimental donde prima el carácter experiencial de los objetos mediadores olfativos, sonoros y táctiles, que pretenden crear una sinestesia entre éstos y la obra de arte.

4.6. Actividades

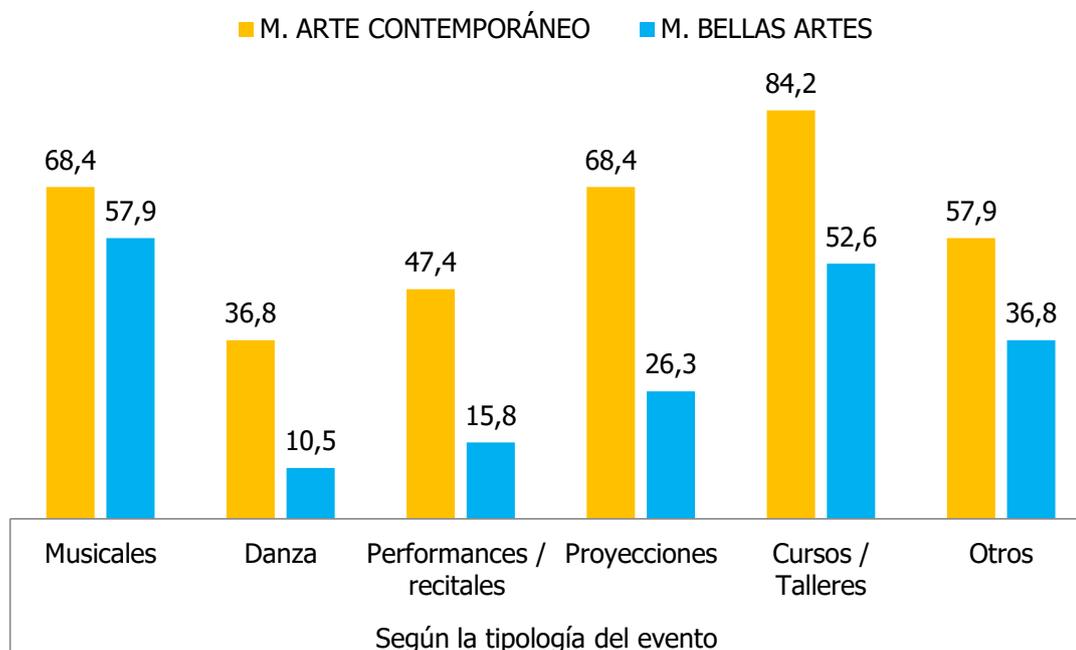


GRÁFICO 17: Actividades en los museos según tipología, 2017. Fuente: elaboración propia

Encontramos pocos museos que realicen **visitas teatralizadas** en su programación. No se contemplan éstas en el gráfico ya que se trataba de únicamente dos museos de Bellas Artes: El museo Gravina Alicante y el Museo Lázaro Galdiano. Sí es considerable el número de museos que disponen de **actividades de danza o performance, recitales y lecturas dramatizadas**. Dentro de otras actividades, encontramos programación de diversa índole como por ejemplo, las residencias de artista.

En cuanto a **proyecciones**, un gran número de museos de arte contemporáneo realizan ciclos de cine. Es el caso de Cine los Domingos del Centro de Arte 2 de Mayo que además en verano toma la terraza de su edificio para realizar, como ellos llaman, las *Picnic Sessions*, a modo de cine de verano.

Entre eventos **musicales**: el Guggenheim organiza las sesiones de *Art After Dark*, en las cuales el hall del museo se convierte en una discoteca un viernes

de cada mes. Se invitan a *DJ's* nacionales e internacionales para amenizar la velada de 22h a 01h de la noche. El Museo Cerralbo organiza también conciertos fuera de su horario de apertura habitual. Se trata de su programa *A las Veinte Cero Cero*, que con la colaboración de Radio 3, organizan ciclos de conciertos de música independiente en el antiguo salón de baile del museo.

Algunos **cursos y talleres** a destacar: en el Museu Nacional d'Art de Catalunya, algunos artistas o especialistas actuales imparten talleres dirigidos a público adulto, para enseñar técnicas académicas.

Recitales poéticos: a destacar los recitales visita-guiada de las Veladas Nocturnas entre Poemas del Museo Lázaro Galdiano, que revisa literatura gótica (Allan Poe, Stocker...etc.) encontrando así paralelismos con los temas y escenas de los cuadros que se pueden ver en la exposición de la colección.

Cabe destacar la iniciativa de Praxis desarrollada por Artium, en la que un artista en residencia crea su proyecto mediante laboratorios o talleres en los cuales debe implicarse al público del museo en el proceso creativo. De este modo, el museo consigue una programación alternativa independiente a su programación anual. También el Centro de Arte 2 de Mayo dispone de un programa de residencias artísticas junto a la Casa Encendida. El Museu Nacional d'Art de Catalunya, dispone, dentro de su espacio EducArt, una sala, la Sala 83, donde artistas contemporáneos reinterpretan la colección. (En este sentido, durante el año 2017 se ha celebrado en el Museo de Bellas Artes de Valencia, una exposición de alumnos de la Escuela Superior de Arte y Tecnología que reinterpretan fotográficamente temas clásicos de la pintura).

En el Museu d'Art Contemporani de Barcelona, una vez al mes realizan la actividad *The Museum is Closed*, en el que se habilita un taller para que artistas, críticos, comisarios...etc. dialoguen y presenten los trabajos que llevan a cabo.

Otro tipo de iniciativas abiertas a un público fuera del circuito del arte pero que también usan el espacio del museo como zona de trabajo son el CA2M, que cuenta con un huerto-taller en la terraza creado con la ayuda de los residentes del barrio. El espacio del huerto terraza permite el punto de encuentro de distintos sectores del barrio, poniendo en contacto a vecinos de todas las edades con la idea de Agricultura urbana dentro de la ciudad.

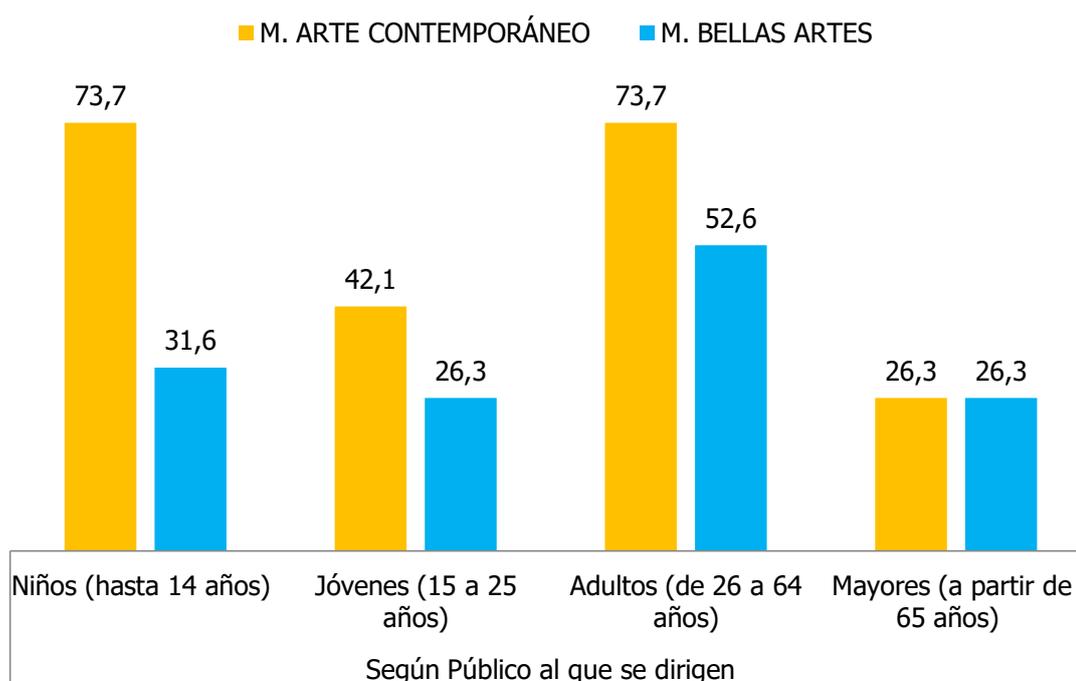


GRÁFICO 18: Actividades de los museos según segmento de población 2017. Fuente: elaboración propia

Los museos tienen la responsabilidad de que su oferta abarque un amplio espectro social para captar el mayor número de público posible, en dura competencia con todo tipo de equipamientos culturales (HERNÁNDEZ 1998, pp. 31-38). En este sentido, los estudios de público que anteriormente hemos expuesto, son un valioso conocimiento aplicado que ayuda a los museos a comprender a su público en relación al discurso museográfico.

Pocos museos contemplan el sector de jóvenes y el de mayores. Hay muy pocas actividades que se diseñen para incluir a estos sectores de la población

dentro de la programación. Hay que replantear las actividades que se llevan a cabo en los museos y otras instituciones culturales, ya que cada vez más, existe una demanda mayor de actividades sobre todo para mayores.

Algunas iniciativas destacables en este sentido son:

- Es Baluard: bajo el título de *Gran Gent / Gent Gran*, se llevan a cabo talleres con la colaboración de artistas u otros agentes culturales, así como con distintos sectores sociales.
- Museo de Bellas Artes de Bilbao: en su taller *Cuéntame una Historia, Entretejiendo Historias*, se vincula el trabajo artesanal popular de los telares con las obras de la colección. El taller está dirigido a personas mayores de 60 años, y se plantea como un espacio de intercambio de las experiencias de este sector de la población.

Otras actividades para el sector juvenil son:

- *Artium: Freak Festival*: un festival en el que, a modo de pequeño salón de manga, se reúnen las personas interesadas en la cultura japonesa, anime, juegos de rol, cómic... convirtiendo el espacio del museo en un espacio donde también hay cabida para este tipo de cultura popular. En este sentido, también se organizan ciclos de cine B en su *ZineFreak*.
- *Habitació 1418* del Museu d'Art Contemporani de Barcelona. Se trata de un espacio exclusivo para adolescentes de entre 14 y 18 años que los sábados sirve de encuentro para que estos jóvenes puedan decidir qué programación quieren que haya en el museo. Así se empodera desde el museo a estos jóvenes, que junto al museo planean qué tipo de actividades desean.
- Del mismo modo, el museo Reina Sofía programa talleres para jóvenes de entre 13 a 18 años y de 16 a 21 años, en los que se pretende crear un punto de encuentro para futuros artistas.

4.7. Equipamiento

Los servicios secundarios (pero no por ello menos importantes) de los museos, complementan y amplían la oferta expositiva y de actividades. Los estudios de público revelan que un alto porcentaje de visitantes perciben el museo como un espacio desorientador e incómodo. Por estos motivos, los servicios deben ser amplios (KOTLER y KOTLER 2001 pp. 222-223), además de tener en cuenta que la mayor parte de visitantes de los museos realizan la visita en su tiempo de ocio y por ello, dedicar espacios para la confortabilidad creará un buen clima de acogida que además incentivará a que los visitantes permanezcan más tiempo en el museo. Pero antes de comenzar a hablar sobre estos espacios destinados a un mayor esparcimiento, comenzaremos comentando el espacio de las bibliotecas en los museos.

La biblioteca de los museos puede considerarse uno de los puntos neurálgicos de la institución, ya que presta un servicio tanto interno (para la documentación y formación permanente del personal) como externo (para la consulta y formación de investigadores o estudiosos del arte que no estén adscritos al museo). Dado el carácter especializado de las bibliotecas de los museos de Arte Contemporáneo y Bellas Artes, se comprende que estas cumplen un perfil más apto para servir a los investigadores de arte que cualquier otra biblioteca de carácter generalista, pues en sus colecciones se pueden encontrar documentos difíciles de encontrar. En este aspecto radica la importancia de que la biblioteca pueda asumir un servicio abierto al público (especialmente el investigador) y de fácil acceso. Lamentablemente son pocas las bibliotecas que ofrecen un servicio de préstamo personal, pues en la mayoría la consulta debe realizarse en el centro. Ofrecer la posibilidad de realizar fotocopias es una opción para paliar esta cuestión.

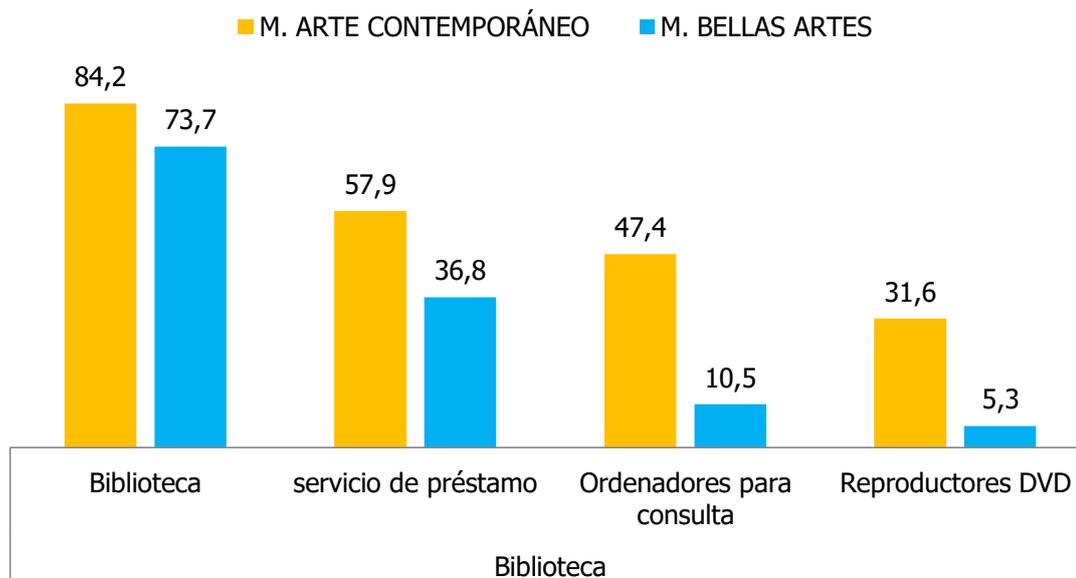


GRÁFICO 19: Servicio de la Biblioteca en los museos, 2017. Fuente: elaboración propia

Como complemento a la visita, son muchos los museos que optan por disponer de un restaurante o cafetería. Para un turista puede ser altamente atractivo que se disponga de este servicio, pues le ayuda a planificar el recorrido que quiera realizar ese día pudiendo suplir la necesidad de comer en el propio museo. La comida es una necesidad de primera fila en aquellos lugares en los que se reúne un número considerable de gente. En un primer momento, los museos que comenzaron a incluir servicio de cafetería-restaurante lo hacían de forma mucho más modesta a la que actualmente podemos ver en algunos de los restaurantes de lujo de los museos. No obstante, debería contemplarse siempre la segmentación de los públicos para proporcionar una gama de servicios que cubran las necesidades de los distintos segmentos (KOTLER y KOTLER 2001). Algunos de los museos de Bellas Artes que no disponían de restaurante-cafetería, sí tenían máquinas expendedoras de *snacks* o fuentes de agua. No obstante, no se han contemplado estos casos en el gráfico que podemos observar en esta página.

Tanto cafetería como librería pueden significar fuentes de ingresos extra si estos se planifican de forma adecuada, prestando un servicio complementario

atractivo. Una tarea importante que asume la tienda-librería, es la de hacer más tangible la visita mediante los productos de *merchandising*, a la vez de servir como publicidad indirecta del museo. Las tiendas requieren de una buena selección de productos, buena presentación de artículos, así como que el flujo de las instalaciones permita una visibilidad importante de la tienda (de ahí que la estrategia que se ha implementado en algunos museos sea la situación de la tienda-librería al final del itinerario del museo, especialmente en los angloamericanos). De hecho son dos los museos norteamericanos los que siempre se han diferenciado como “marca registrada” dentro de este *cultural-merchandising*: el MOMA (Museum of Modern Art) y el MET (Metropolitan Museum of Art) (ALONSO FERNÁNDEZ 1999, pp. 324-325).

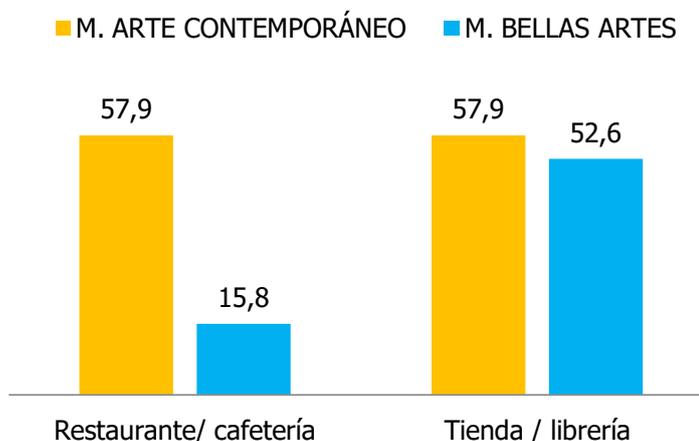


GRÁFICO 20: Servicios Secundarios en los museos. Fuente: elaboración propia

4.8. Algunas Consideraciones y conclusiones

Como conclusión a estos aspectos señalar que, como podemos ver en el gráfico que se presenta a continuación, hay una relación entre la oferta de talleres y actividades que ofertan los museos con el pago de entrada o los servicios secundarios de la tienda-librería o el restaurante-cafetería. Esto afecta en incremento o detrimento de otros aspectos como también la existencia de una

web propia del museo. Esto viene a corroborar una afirmación bastante lógica, pero que muchos museos aún no han puesto en marcha: la capacidad de autofinanciación asegura un cierto grado de estabilidad económica que permite ofertar una mayor cantidad de actividades, calidad expositiva, mejora de las instalaciones... etc. y por ende un mayor grado de calidad y atracción para los espectadores. Puede que en un primer momento la financiación de los museos por medio de las subvenciones fuera suficiente para el desempeño de sus funciones, pero actualmente estos tienen también un fin social que cada vez tiene más peso para justificar su razón de ser.

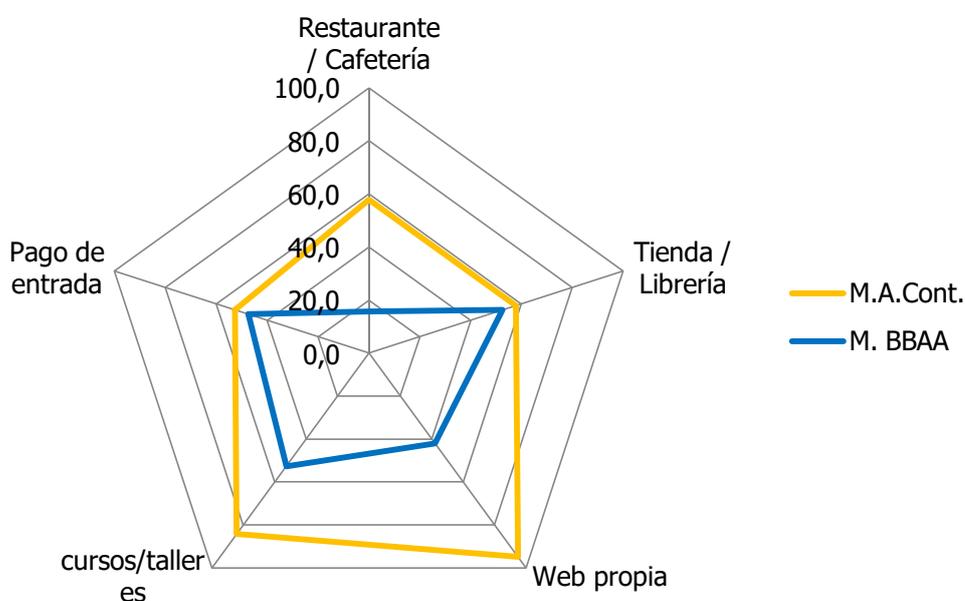


GRÁFICO 21: Relación del grado de autofinanciación con la realización de cursos/talleres o la existencia de web propia. Fuente: elaboración propia.

También podemos concluir que en ocasiones no es necesario un dispendio desmesurado de medios y capital económico para dinamizar y activar el espacio del museo, pero sí es necesario que haya un personal altamente calificado y competente para desempeñar tareas de mediación y programación de actividades contemplando al público, de ahí la importancia de la figura de un gestor cultural en el museo capaz de organizar correctamente el capital y los

recursos en función de las necesidades. De hecho, en algunas ocasiones, las actividades más económicas son las que tienen más éxito, gracias a que éstas se encuentran bien planteadas y responden a una demanda real de la población. Nos referimos especialmente a las expuestas en el apartado de vinculación con grupos o asociaciones ciudadanas. Es por ello que se debe tener en cuenta la observación de la comunidad en la que se encuentra el museo. Descubrir y estudiar qué se puede aportar a la comunidad en la que el museo se encuentra inscrito. La filiación del público con el museo se trabaja explorando los límites de este mismo, replanteando la esencia misma de la que el museo fue creado. En este sentido, y aunque son una buena iniciativa para la comprensión de la colección, en ocasiones, las aplicaciones móviles de juegos interactivos, son una forma de dinamizar el espacio expositivo, pero de una forma algo *cómoda*, de poca implicación posterior para los espectadores: una vez realizado el recorrido con la aplicación, porqué voy a querer volver a repetirlo. Sin embargo, otras estrategias, como los talleres con mediadores y educadores, plantean una forma distinta de reflexionar sobre la exposición. Así se puede conseguir que los mismos espectadores acudan varias veces a la exposición, porque se plantean cosas nuevas entorno a un mismo dispositivo museográfico.

5. EL MUSEO DE BELLAS ARTES DE VALENCIA

5.1. Breve historia del Museo

El origen del museo se remonta a 1837, fecha en la que Juan Álvarez Méndez Mendizábal promulga la Ley de Desamortización en el que se dictaba la creación de museos municipales de Bellas Artes para albergar los fondos expropiados a órdenes religiosas suprimidas (BENITO DOMÉNECH y CATALÁN MARTÍ 1999, p. 20). Antes de que el museo pasara a ubicarse donde actualmente tiene su sede, los fondos fueron trasladados a distintos espacios: en un primer momento al palacio del Temple. Al año posterior de su creación, fue trasladado al convento del Carmen (actual Consorcio de Museos de la Comunidad Valenciana). Fue ya pasada la Guerra Civil cuando el museo tomó su sede en el actual emplazamiento.

El acceso al público se hace regular en 1849, después de muchas reivindicaciones por parte de los intelectuales valencianos, pues hasta entonces la entrada solo se permitía dos veces al año con motivo de las exposiciones de floristas y agrícolas que organizaba la Real Sociedad de Amigos del País. (PAGÁN 2007, p. 730). Destacar este acontecimiento es importante, pues supone el primer momento en el que históricamente el museo se abre a la ciudadanía con el ideal de dar a conocer el patrimonio a un mayor número de público (*Íbid.* pp. 731). Además, la apertura de la pinacoteca *al pueblo* es la respuesta a las necesidades que venían señalando alumnos de la Academia para su formación como artistas, así que aquí ya hay una primera reivindicación del espacio del museo como un lugar con una responsabilidad educativa, es decir, con una función social. Sirva esto de reflexión y recuperemos esta reivindicación para que el museo no falle a su labor como formador y fuente de difusión del legado que alberga.

En 1913, mediante un Real Decreto de 24 de julio, el Museo queda desligado oficialmente de la Real Academia de Bellas Artes de San Carlos, convirtiéndose desde entonces en una institución autónoma dependiente del Estado y regida por un Patronato, estructura que se conserva actualmente. Este nuevo cambio conllevó el nombramiento del primer director del museo (que hasta entonces habían ocupado el cargo los mismos directores de la Academia), siendo el primero que ocupó el cargo Luis Tramoyeres Blasco (BENITO DOMÉNECH y CATALÁN MARTÍ 1999 p. 39).

Durante la Guerra Civil, el museo se desmontó por el gran deterioro que sufrió. Tras el conflicto bélico y a causa de la ampliación de los fondos, el museo se trasladó al Colegio de San Pío V. (GONZÁLEZ BALDOVÍ y CRUCES RODRÍGUEZ 1999). Para la adecuación a espacio museístico del antiguo colegio, se realizaron una serie de obras durante los años cuarenta del siglo pasado que, no obstante, no llegaron a cumplir las necesidades y requerimientos técnicos que se demandaban. A estas reformas, se deben añadir las sucesivas ampliaciones que construyeron el edificio tal y como lo conocemos a día de hoy.

En septiembre de 1984, fecha en la que se firma el **convenio entre el Estado y la Generalitat Valenciana**, (quedando así la titularidad del museo en manos del estado y la gestión de éste por parte de la Conselleria de Cultura), se ponen en marcha nuevas reformas, ampliaciones y obras para el mantenimiento del edificio, que culminaron durante 2016 y 2017. El Patronato del Museo de Bellas Artes de Valencia actualmente está regulado mediante el Decreto 211/1991, de 11 de noviembre, del Consell de la Generalitat Valenciana.

Además, como veremos en los próximos apartados, podemos considerar que el hecho de que la titularidad del museo y su gestión pertenezcan a organismos distintos, supone dificultades a la hora de llevar a cabo nuevas inversiones

efectivas para subsanar las carencias que presenta el museo. Por ello, actualmente se está estudiando y debatiendo el cambio de titularidad.

5.2. Fondos del Museo

Con dos siglos de antigüedad, el Museo puede considerarse la referencia artística más rica de la Comunidad Valenciana, al poseer una colección extensa que abarca una amplia variedad de representaciones artísticas de las diversas épocas de la historia del arte (ibéricas, romanas, paleocristianas, árabe, medieval, renacentista, barroco, así como todos los periodos artísticos de la pintura valenciana y obras de distintas escuelas nacionales y extranjeras).

Fruto de la Desamortización, el Museo alberga una importante colección de pintura gótica de las más importantes a nivel nacional que fueron incautadas por el Estado a distintos conventos valencianos suprimidos. También fruto de estos fondos son las pinturas renacentistas y barrocas de temática generalmente religiosa.

De la Real Academia de San Carlos, el museo percibe las colecciones que esta misma reúne desde su creación en 1768 que en su mayoría son una gran colección de dibujos y obra gráfica de los siglos XVI al XX, entre los cuales cabe destacar autores como Federico Zuccaro, Polidoro Caravaggio, Joan de Joanes, Ribalta, Francisco de Goya, Pinazo Camarlench o Mariano Benlliure entre otros.

Fueron también importantes para el museo algunas donaciones de particulares, entre las que cabe destacar la efectuada por Martínez Blanch en 1835 en las que el museo percibe setenta y nueve obras, entre las cuales se encuentra el conocido Autorretrato de Velázquez. A esta donación le siguen otras como la efectuada por Juan Martínez Vallejo en 1877 que donó dieciséis pinturas entre

las que destaca la Resurrección de Cristo de Yáñez Almedina, el Calvario con donante de Luis Morales, entre otros. Más recientemente la realizada por Goerlich-Miquel en 1963, una donación de ciento treinta obras de pintura, escultura y cerámica, entre las cuales destaca el Retablo de la Virgen de Puebla Larga BENITO DOMÉNECH, Fernando y CATALÁN MARTÍ, José Ignacio, 1999 pp. 41 - 43). En 2004 Orts-Bosch realizaría la donación de pinturas, esculturas y piezas de artes menores decorativas¹⁰. En el último año, coleccionistas valencianos han donado al museo siete obras más, entre las que encontramos cinco obras pictóricas de Ignacio Pinazo Carmelech y dos esculturas de Octavio Vicent Cortina y José Esteve Edo.

No obstante, la colección con más peso del Museo continúan siendo las obras pictóricas que podemos contemplar en las distintas salas del museo que siguen una distribución según épocas: las ya mencionadas pinturas de tablas góticas, pintura renacentista, barroca, academicista y los siglos XIX y XX de pintura valenciana moderna entre los que destacan autores como Sorolla, Benlliure y Pinazo entre otros (*Íbid.* pp. 61 - 121).

En definitiva, la colección dispone de un total de 3.560 pinturas, de las cuales actualmente solo tiene expuestas 487 (que supone un 13,5%) 1.240 esculturas, 11.082 grabados, 1.471 litografías, 452 planchas de grabado calcográfico, 1.728 planos, 2.693 xilografías y 1.812 piezas de artes suntuarias. Algunos de estos fondos son susceptibles de formar parte del plan museológico que actualmente está en marcha¹¹.

¹⁰ Para saber más detalles sobre la donación y catalogación de Orts-Bosch, se puede consultar en línea la publicación de M^a del Mar de la Flor y David Gimilio Sanz en las Actas de las X Jornadas de Museología [consulta el 30 de abril de 2017] Disponible en: www.apme.es/revista/museo12_225.pdf

¹¹ Datos publicados por Begoña Jorques en el artículo ¿Qué escondes San Pío? del 12 de Febrero de 2017 en la edición digital de EMV Levante, que no se encuentra en abierto.

5.3. Contextualización del museo en la Comunidad Valenciana

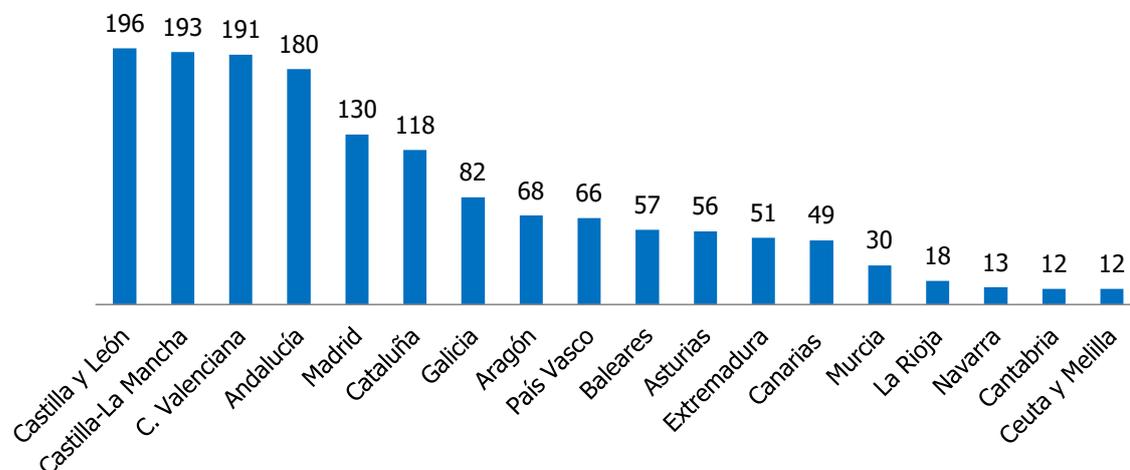
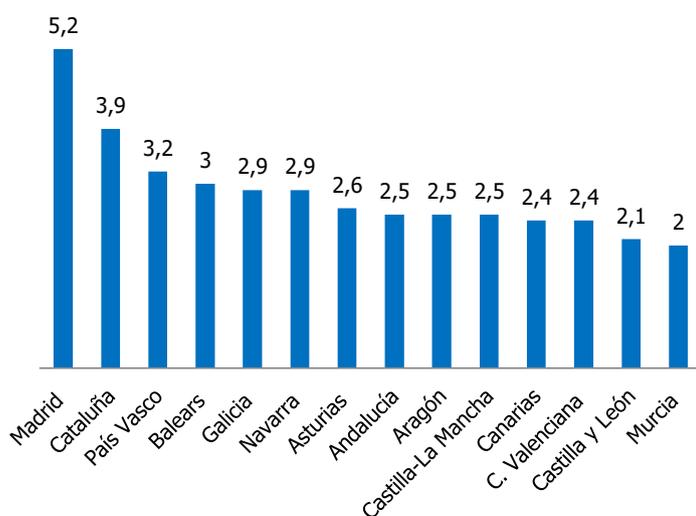


GRÁFICO 22: Museos censados en 2016 por Comunidad Autónoma. Fuente: elaboración propia a partir de CulturaBase

Para comenzar, cabe destacar que la Comunidad Valenciana es la tercera comunidad autónoma que más museos dispone, pero a pesar de ello, según



* No se muestra: Cantabria, Extremadura, La Rioja, Ceuta y Melilla, comunidades en las que el porcentaje es del 1,8%

GRÁFICO 23: Empleo Cultural por Comunidad Autónoma en 2015 (en Porcentaje total de empleo). Fuente: elaboración propia a partir de CULTURABase.

datos estadísticos del anuario de la Ciudad de Valencia, el **presupuesto municipal** dirigido al Patrimonio y Recursos Culturales ocupa el puesto más bajo de financiación (de 1.706.606 €). Asimismo el porcentaje de empleo cultural - que abarca todos los sectores culturales -, es

inferior a la media del resto de comunidades.

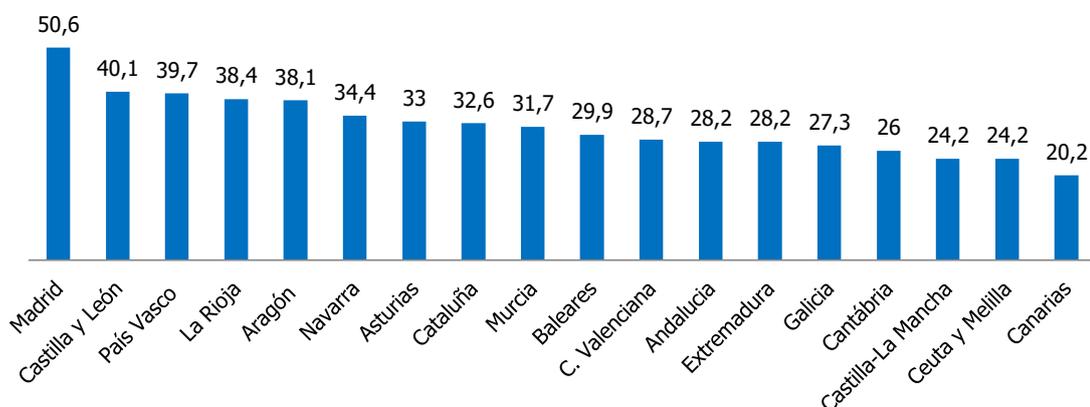


GRÁFICO 24: Personas que visitaron museos durante 2015 por Comunidad Autónoma (en porcentaje). Fuente: elaboración propia a partir de CULTURABase.

Del mismo modo, la **asistencia a museos de la Comunidad Valenciana** también es considerablemente inferior a otras comunidades en relación al número de museos censados por comunidad. En conclusión a estos datos, se debe trabajar más la sensibilización hacia el patrimonio y en concreto hacia el museístico en nuestra comunidad. Una buena educación en cultural, así como una mayor difusión de los museos existentes, ayudaría a una mejora de esta situación, puesto que muchas veces se trata más del desconocimiento o la falta de información lo que actúa como barrera de estas entidades para llegar a darse a conocer a la población.

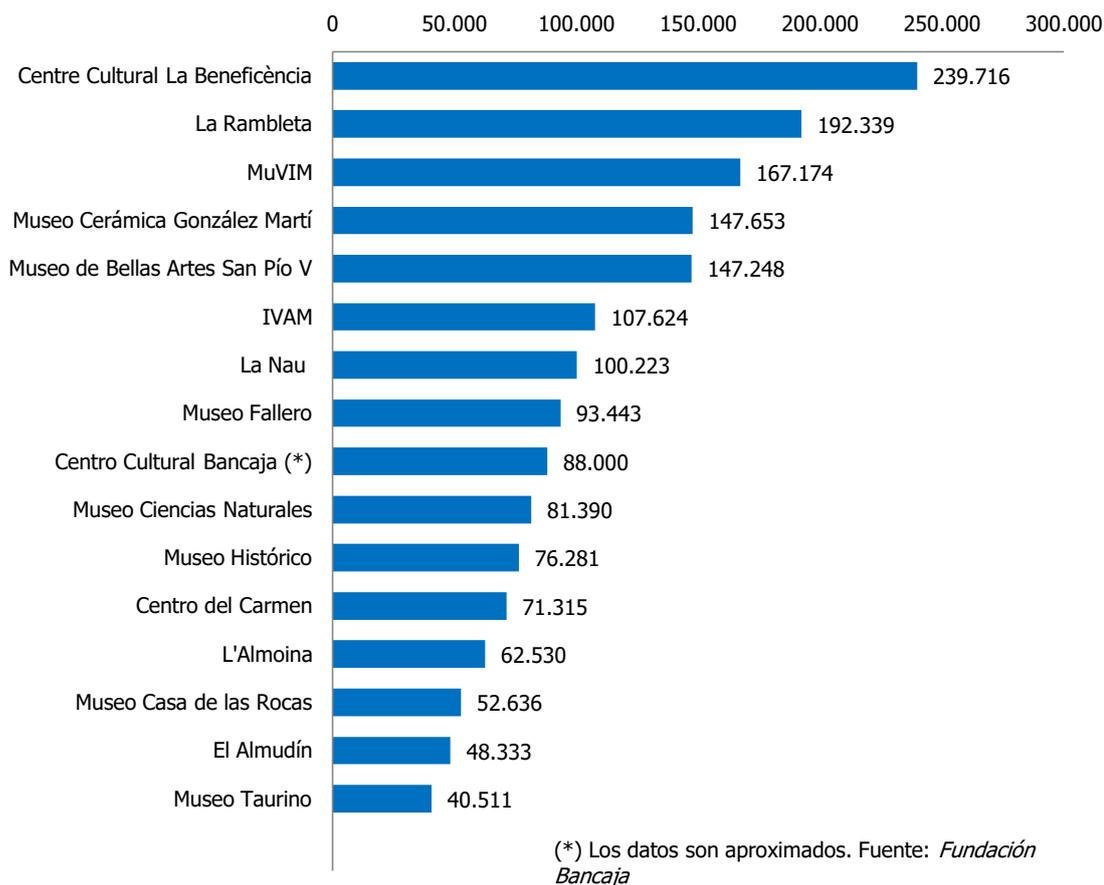


GRÁFICO 25: Número de visitantes a los principales museos y centros culturales en 2015. Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la Oficina de estadística del Ayuntamiento de Valencia

En la gráfica se muestra el **número de visitantes en museos y centros culturales de la ciudad valenciana durante 2015** (la recopilación de datos más reciente de la oficina de estadística del Ayuntamiento de Valencia). Se han descartado los centros cuyo número de visitas era inferior a 40.000 visitantes anuales, así como también los monumentos históricos como por ejemplo, la Lonja (que ocuparía el segundo puesto de los lugares más visitados, con un total de 423.623 visitas). También se ha descartado el Museo de las Ciencias Príncipe Felipe, que ocuparía el primer puesto con más de 560.000 visitantes anuales, porque en la contabilización no solamente se muestran las visitas al museo, sino que también contabilizan las personas que visitaron el edificio. Así, el Museo de Bellas Artes ocupa el sexto puesto en visitas, por debajo del MuVIM, La Rambleta y el Centre Cultural de la Beneficència. Aún así, hay que

tomar con cautela las cifras de visitantes de estos cinco centros en comparación al resto ya que éstos recopilan los visitantes que reciben en todas sus actividades, datos que no disponen los demás centros, ya que recopilan únicamente el número de visitas al museo, pero no la asistencia a las distintas actividades que programan.

5.4. El museo actualmente

Nos situamos en un momento en el que es difícil hacer afirmaciones o sentencias tajantes a cerca del rumbo que está tomando el Museo con el nuevo director y el nuevo plan museológico (que más adelante veremos). Aún así sí que podemos analizar algunos aspectos que deben tomarse en consideración por la falta de una planificación rigurosa del centro.

En general sí podemos afirmar que las grandes inversiones realizadas en la ampliación y adecuación arquitectónica no han ido acompañadas de la necesaria ampliación de plantilla para cubrir otras necesidades igual de básicas como la didáctica, actividades, investigación o conservación, pues estos departamentos carecen del personal necesario para acometer correctamente sus tareas. Del mismo modo, la cuestión de la titularidad del Museo es un asunto que lleva mucho tiempo estudiándose y que aún no ha sido puesto en marcha.

// Organigrama y Modelo de Gestión

El organigrama consta de los siguientes departamentos:

- Director
- Gerente
- Biblioteca

- Conservación
- Didáctica
- Gerencia
- Publicaciones
- Registro, inventario y movimientos de fondos
- Relaciones sociales y protocolo
- Restauración

El departamento de gerencia es el que está dotado de mayor personal, con cuatro gerentes, frente a otros departamentos en los que solo disponen de una persona al cargo como ocurre en conservación, didáctica, publicaciones y relaciones sociales y protocolo. Los demás departamentos disponen de dos personas al cargo.

Como hemos señalado anteriormente, el museo es de Titularidad de la Administración General del Estado y de gestión pública transferida a la Conselleria de Cultura de la Generalitat Valenciana. Su modelo pues, es el de dependencia orgánica al estar adscrito en la Administración autonómica que es la que dispone de los fondos para su manutención, aunque las obras depositadas en éste sea propiedad del Estado.

La gestión del museo se realiza a través de dos figuras principales: la del Director y la del Patronato del Museo de Bellas Artes, adscrito a la Conselleria de Cultura. Dicho Patronato consta de los siguientes representantes:

- Presidente de Honor: consta del Presidente de la Generalitat Valenciana y el Presidente del Ministerio de Cultura.
- Presidente: Conseller de Educación, Investigación, Cultura y Deporte.
- Vice-presidentes: consta del presidente y director de la Real Academia de Bellas Artes de San Carlos y de la Directora General de Cultura y Patrimonio
- Vocales: Un total de diecisiete miembros designados por el Conseller, la Real Academia y por los Museos Estatales.

- Secretario: un miembro propuesto por el Director que tiene voz pero no voto.

// Situación económica

En cuanto al presupuesto que perciben los museos, es de destacar, en correlación al apartado de estudio de casos, que podemos constatar cómo los museos que perciben más subvención son los que disponen de un programa más extenso, un mejor equipamiento, mejores acciones culturales y una mayor eficiencia en toda su gestión en general. En lo referente al presupuesto para el presente año 2017, los datos de algunos museos en materia de subvención de los Presupuestos Generales del Estado son los siguientes:

Thyssen-Bornemisza	MNAC	IVAM	MacBa	Artium	Museo del Prado	R. Sofía
5.237.750	2.031.330	171.880	1.042.900	35.000	46.210.580	37.990.110

TABLA 2: Partidas para gastos de funcionamiento de los Presupuestos Generales del Estado, 2017 (en euros). Fuente: elaboración propia a partir de PGE Tomo VIII Sección 18

Podemos ver en esta distribución de los presupuestos destinados a los museos, como el Estado apuesta por los dos grandes museos madrileños (Reina Sofía y Museo Nacional del Prado), en gran diferencia con los demás. Además, estos dos grandes museos consiguen un porcentaje de autofinanciación entre el 70% y el 80%, según datos de la Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos, por la venta de entradas, la explotación de la tienda-librería y otras actividades para el público. Por supuesto este éxito en su solvencia financiera es gracias a la gran afluencia de visitantes que reciben estos museos. Pero aún así no sería nada descabellado que el Museo de Bellas Artes de Valencia se planteara otras fuentes de ingreso más allá del presupuesto que percibe por la Generalitat, pues, como veremos más adelante en el apartado sobre la accesibilidad del

Museo, una gran mayoría de museos valencianos aplica una política de precios de entradas, lo que les aporta una autonomía mayor.

La partida presupuestaria para el Museo de Bellas Artes de Valencia la encontramos en los Presupuestos de la Generalitat. A continuación se muestra la distribución de este presupuesto para el año 2017¹²:

Cap. I Gastos del personal	Cap. II Compra de bienes y gastos de funcionamiento	Cap. IV Transferencias corrientes	Cap. VI Inversiones reales
1.546.200	2.616.860	63.000	872.400
30,32%	51,32%	1,23%	17,11%

TABLA 3: Distribución del presupuesto del Museo de Bellas Artes de Valencia. Fuente: elaboración propia a partir de Presupuestos de la Generalitat para el ejercicio 2017 publicada en el DOGV.

Un total de 5.098.460 euros que, en comparación con el presupuesto de otros museos de Bellas Artes como por ejemplo, el de Asturias (1.854.619), Sevilla (892.000) o el de Bilbao (7.995.000)¹³, no se queda atrás en este 2017, pero debe considerarse que algunos museos como por ejemplo, el de Bilbao o el de Sevilla, aplican tarifas de entrada para visitantes, siendo esto otra vía efectiva de aumento de los ingresos del museo.

Lamentablemente, no hemos podido obtener información sobre el modo en el que se distribuyen los gastos entre los distintos departamentos, pero si podemos observar que en la distribución por capítulos del presupuesto, la

¹² Dicha distribución se puede encontrar en la Ley 14/2016, de 30 de diciembre, de presupuestos de la Generalitat para el ejercicio 2017 en el *Diario Oficial de la Generalitat Valenciana* Núm. 7948. [en línea, Consulta el 24 de mayo de 2017] Disponible en: https://www.dogv.gva.es/datos/2016/12/31/pdf/2016_10721.pdf El apartado de distribución de presupuesto referido al Museo de Bellas Artes lo encontraremos en la página 37023 de la disposición (la número 94 de la publicación en .pdf en línea). Se trata de una cifra mayor al ejercicio presupuestario otorgado por la Generalitat en años anteriores, en los que no se disponía de una partida propia y detallada para el museo.

¹³ Datos obtenidos a partir de las publicaciones de los distintos Boletines autonómicos referentes a los Presupuestos destinados a dichos museos.

partida mayor corresponde a la compra de bienes y gastos de funcionamiento, es decir, que una gran parte del presupuesto se destina en el funcionamiento básico del museo como por ejemplo a la seguridad y las instalaciones y por el contrario, otros gastos como la didáctica, las actividades o la investigación, que son también un pilar fundamental para que el museo cumpla sus funciones no perciben tanta financiación.

// Web y Redes Sociales

En la era de los nativos digitales al museo para continuar con su labor como espacio de difusión y comunicación del patrimonio a la sociedad no le queda otra opción que adaptarse al juego y usar el tipo de comunicación que todos esperan y quieren.

- Redes Sociales:

El Museo mantiene activas y enlazadas a su página web cinco: Facebook, Instagram, Twitter, Flickr y YouTube.

De las redes sociales, la que más nos interesa analizar en profundidad es **Facebook**, por ser la Red Social por antonomasia y la más usada por los internautas españoles. Para el análisis hemos tomado como referencia la plantilla elaborada por Mónica Vañarás y Francisco Cabezuelo, que responde a cuestiones sobre la periodicidad, los contenidos y la participación equilibrada y bidireccional con el público (VIÑARÁS ABAD y CABEZUELO LORENZO 2012, p. 98). Los resultados han sido recopilados con información a través de la página de Facebook y con ayuda de la herramienta LikeAlizer.

El período de publicaciones analizadas que se ha tomado como referencia es el relativo al mes de abril (30 días comprendidos entre el 1/04/2017 y el 30/04/2017)

PERIODICIDAD

- Se ha constatado un total de 35 publicaciones en 30 días, lo que se traduce en una media de 1,16 *posts* al día. El mayor día en el que se publicaron *posts* fue el correspondiente a la presentación del cuadro Dama de Perfil de Velázquez, en el que encontramos numerosas fotos de la presentación y distintos enlaces sobre este evento. La mayor parte de publicaciones son fotografías.
- El tiempo de respuesta es en general lento y hay muchos comentarios a los que el museo no responde. Hay un total de 40 comentarios de los cuales 5 son del museo.

CONTENIDOS DE INTERÉS Y TEMAS QUE ABORDAN

- Sólo se publican contenidos específicos del Museo de Bellas Artes
- Se ofrecen pocos links, pero cuando los publica son principalmente de su web y del canal de YouTube. A parte de estos, los links que ofrece son a publicaciones en prensa digital. En este caso, lo más reciente son links a publicaciones relativas a la cesión de Dama de Perfil de Velázquez. Los enlaces son a ArsMagazine y Cadena Ser.
- En cuanto a vídeos o imágenes en movimiento subidas a su perfil son pocas las ocasiones en las que se publica contenido de estas características. La última, un vídeo en el que se muestra la Dama de Perfil de Velázquez.
- Existen publicaciones en castellano y en valenciano, pero estas dos lenguas se usan por separado, es decir, no publican en bilingüe.

PARTICIPACIÓN EQUILIBRADA Y BIDIRECCIONAL

- El muro está abierto a la participación, pero la participación real de las personas que visitan la página es muy limitada y reciben poco *feedback* por parte del museo.
- En pocas ocasiones el museo responde a comentarios sean positivos o negativos, pero cuando lo hace, es para responder en su mayoría a los negativos. Hay también bastantes comentarios sin responder.

En adición a lo anterior, el número total de seguidores en Facebook es de 9.771 con un porcentaje de crecimiento de 3,1% seguidores nuevos al mes y el porcentaje de *engagement* de los usuarios es muy bajo: 1,96%, lo cual queda

demostrado en el cuadro anterior, pues las personas interactúan muy poco y la página ofrece poca interacción con ellos.

El principal problema lo encontramos en que no disponen aún de una estrategia más allá del uso de algunos *hashtags*, pues únicamente vuelcan contenidos de forma automática y esto es algo que no se puede permitir ya que se deben usar las Redes Sociales como tal y comportarnos en ellas de forma distinta a otros soportes. Para ello es fundamental generar contenido: participación activa y periodicidad en las publicaciones, generar valor y permeabilidad con los usuarios y sobretodo, dedicarle tiempo para el correcto funcionamiento. Por eso lo mejor es que se asuman únicamente aquellas redes que podamos abarcar y gestionar con fluidez (*Íbid.* pp.94 - 95).

Una suerte parecida ocurre con los perfiles de su Twitter e Instagram. En **Twitter** encontramos un total de 1.585 seguidores y el contenido de las publicaciones es esencialmente el mismo que en Facebook (un corta y pega). Aunque pocos, el Museo realiza algunos *retwitts* de contenido siempre relacionado con el museo.

El **Instagram** dispone de 1.414 seguidores y las publicaciones, al igual que ocurre en twitter contienen la misma información que en Facebook, aunque por el carácter de la Red Social, se ve obligado a realizarlo de forma más visual (pues Instagram tiene una restricción de caracteres por post más limitada y el corte de la Red es esencialmente visual).

Así podemos argüir que la principal dificultad que presenta el Twitter e Instagram es que sus publicaciones están basadas en las de Facebook y no se hace un uso distinto en cuanto a estrategias de comunicación de acuerdo a las características de cada una de las Redes.

Es muy interesante que el museo haga uso de un **canal de YouTube**, pues en 2006 *Google* compró YouTube, mejorando la búsqueda de vídeos y

convirtiéndola en un motor de búsqueda de gran importancia. El canal dispone de 221 suscriptores y un total de 40 vídeos subidos que todos ellos suman 43.029 visualizaciones (una cifra algo baja si consideramos que el canal tiene cinco años). El contenido de los vídeos corresponde principalmente a explicaciones historicistas sobre algunas obras o colecciones del Museo, así como también a videos explicativos sobre las labores de restauración realizadas al Retrato Ecuestre de Don Francisco de Moncada de Anton Van Dyck (un total de 5 vídeos).

Al respecto del **Flickr** del museo, no se ha considerado oportuno analizarlo ya que lleva inactivo desde hace más de dos años, por lo que sería recomendable que o bien se optara por reactivarlo (nada recomendable, pues en este momento Flickr es una plataforma con poco alcance), o trasladar los contenidos a una plataforma similar que actualmente tenga más repercusión, como por ejemplo Pinterest.

- Página Web:

A continuación se muestra un link donde se puede ver un vídeo que se ha editado para mostrar algunos de los problemas de navegabilidad que tiene la web del museo: <https://youtu.be/7bbgZQuiKtM>

Para el análisis de la página web se han tomado en cuenta los cuatro principios básicos para el diseño eficiente de sistemas e interfaces web según Wilfred Hansen que se enumeran en la tesis sobre Accesibilidad y usabilidad de contenidos digitales de Lilia Cristina Fernández. De acuerdo a esto, se han observado los siguientes aspectos:

La página web presenta una estructura general de cabecera estrecha (con el logo del museo a la izquierda y el de la Generalitat a la derecha bajo el que se sitúa el buscador, visibilidad del estado en el que estamos y enlaces a las

Redes sociales del museo), columna izquierda destinada al menú desplegable, links de la Generalitat, **vídeo promocional** (que no aparece) y calendario.

Al final encontramos el **footer** con el mapa web, contacto (enlace que tampoco funciona) e información sobre la accesibilidad del sitio. Si navegamos con el **plugin del calendario**, encontramos algunos errores como algunos días que se señalan que no tienen correctamente enlazada la información, o días que aparecen señalados, pero que no enlazan a ninguna actividad. Además para consultar los distintos eventos señalados en el calendario, se obliga al usuario a volver constantemente recargar la página anterior, ya que el calendario no aparece cuando se está consultando la programación del día que hemos seleccionado.

Los **enlaces en la columna izquierda** en el apartado “Te interesa” son enlaces a la página de transparencia de la Generalitat y a la página web de la Generalitat. Esto puede considerarse un fallo en cuanto a claridad de propósitos y objetivos de la página, pues se trata de contenido muy indirectamente relacionado con el museo y por tanto un usuario que visite la página no encontrará coherencia con este contenido enlazado. No obstante, se entiende que no ha sido una decisión propia del museo mantener estos enlaces en su web, puesto que esta se encuentra dentro de un subdominio de la Generalitat Valenciana y ya hemos señalado en el apartado de estudios de casos la falta de autonomía (entre otros problemas) que esto supone.

Las **opciones de idioma** disponibles son castellano o valencià y funcionan correctamente durante la navegación. No obstante, para mejorar la accesibilidad del sitio sería muy recomendable (y casi exigible) poder encontrar la página en inglés (primordialmente), francés y otros idiomas comunitarios, ya que se deben desarrollar versiones idiomáticas de acuerdo a los perfiles de la audiencia a la que la web se dirige (MARTÍNEZ SALA y MONSERRAT-GAUCHI 2016). De acuerdo con el número recogido de visitantes en 2015, el volumen de personas extranjeras que acudieron al museo fue de un 38,47% del total, se

trata por tanto de un sector importante para el Museo que podría incrementarse si aportaran recursos para ello, como disponer de una versión en inglés de la web y otros medios informativos disponibles *in situ* en el Museo como los mapas, hojas de sala, folletos, etc.

En La página de presentación encontramos un *slide* con imágenes de distintos cuadros de la colección (algunas muestran un detalle de alguna obra o el cuadro completo). Pero las imágenes no están enlazadas a ninguna entrada ni tampoco se muestra información sobre las obras que estamos viendo. Es muy positivo que en una página de inicio podamos encontrar elementos animados como este *slide*, pero puede verse como una falta de rigor que no se pueda interactuar para conocer de quiénes son las obras. También encontramos en la página de inicio las últimas publicaciones de la web, a modo de tablón de noticias recientes.

Cuando navegamos observamos algunos problemas, generalmente relacionados con la usabilidad:

- Algunos apartados del menú desplegable requieren ser reubicados a favor de una lógica de la información: la historia del Museo, así como el edificio, se encuentran subagrupados bajo el desplegable "La colección" y no guardan mucha relación con las secciones que se encuentran agrupadas en este desplegable, como el Catálogo (en el que se muestra una parte de la colección que se encuentra digitalizada) y la Gestión de fondos.
- No existe discriminación por color que permita reconocer qué vínculos se han visitado y cuáles no. El usuario debe hacer un ejercicio de memoria para recordar qué información ha consultado ya, y esto se vuelve una tarea difícil, especialmente por la cantidad de apartados distintos en el submenú del catálogo.

- Podemos observar que el diseño ralla la austeridad, y se hace muy necesaria una presentación más visual, que jerarquice la información que se expone, especialmente en el apartado del catálogo.

En cuanto a **accesibilidad web**, la World Wide Web Consortium [W3C], es la organización por excelencia encargada de desarrollar los estándares para conseguir la accesibilidad universal en la web. Con la finalidad de guiar un diseño accesible, la W3C ha elaborado la guía de Pautas de Accesibilidad al Contenido Web (WCAG), en las cuales se clasifican tres niveles de adecuación a las doce directrices y sesenta y un criterios que deben cumplir las webs para asegurar el acceso a la información (MARTÍNEZ SALA y MONSERRAT-GAUCHI 2016). Dicha clasificación corresponde los tres niveles de conformidad: "A", "AA" y "AAA", según los niveles de prioridad que satisfacen.

De acuerdo a estos parámetros, la web del Museo cuenta con un grado intermedio "AA", además en la propia web se declara que cumple las normas WAI de W3C.

Finalmente, con la ayuda de la herramienta Alexa, hemos podido obtener algunos datos sobre el **tráfico web** de la página:

- Los internautas pasan alrededor de 5 minutos navegando en la web del museo.
- Un 35,5% de los internautas que acceden a la página únicamente visitan la página de inicio
- Los internautas visitan de media 5 páginas del sitio web.
- Los lugares de los que proviene el tráfico de visitas (es decir, el motor de búsqueda que se usa o el sitio que se visito previamente) son google.es (39,2%), google.com (7,3%) live.com (1,8%) YouTube.com (1,8%) y Facebook (1,5%)

Estos datos nos indican que el *engagement* de los visitantes a la página web del museo es muy baja, lo que podría mejorar con las observaciones que hemos realizado anteriormente, como disponer de mayor información de interés

sobre las actividades o la colección, potenciar un diseño más visual y atractivo o disponer de otros idiomas. Además, sorprende que dentro de los lugares de los que proviene el tráfico, únicamente un 1,5% de los visitantes de la página web provenga de Facebook, pues esta es la Red Social por excelencia. El motivo de este dato podría ser, entre otros aspectos, las pocas publicaciones en Facebook en las que se enlaza la web.

// **Actividades**

La necesidad de dotar al museo de un equipo que pueda hacerse cargo de diseñar una programación estable y segmentada según el público se hace patente en este apartado, pues el museo no dispone si quiera de un departamento de actividades *per se* y podemos decir que las actividades que se realizan surgen de manera espontánea y no planificada de manera anual, fruto de la contribución de agentes externos al museo o de la iniciativa de los trabajadores o la dirección, pero no podemos decir que estas acciones hayan tenido en cuenta una planificación previa y rigurosa según las necesidades de los espectadores, es decir, no responden a la necesidad de hacer una oferta atractiva y continua para el visitante del museo.

- **Ciclo conoce la colección**

En este ciclo se presenta al público las obras que se han restaurado. En las explicaciones se dan datos sobre la historia, procedencia, autoría y las características de la obra, así como se explican los procedimientos que se han usado para el acondicionamiento ésta.

- **Ciclos de Cine**

Actualmente el Museo tiene programado la muestra de Cine y Arte en el Museo de Bellas Artes en el que se proyectan películas relacionadas con el mundo del arte mensualmente.

- Conferencias

Las organizadas suelen tener un carácter historicista. Actualmente se dispone de un Ciclo sobre la Historia del Arte valenciano.

- Otras actividades

Adicionalmente, se realizan otro tipo de actividades con motivo del día de la mujer o el día del libro. Ocasionalmente se realizan muestras de danza o conciertos.

// Didáctica

Del mismo modo que ocurre con las actividades, el departamento de didáctica dispone de pocos recursos humanos estables. El Museo dispone de una técnica de didáctica al cargo y se beneficia de la disposición de los alumnos en prácticas que provienen de distintas facultades y especialidades (historia del arte, turismo, arquitectura, magisterio...) por lo que podemos deducir que los alumnos desempeñan una labor dirigida a paliar la falta de personal en el museo en lugar de beneficiarse de una formación para sus estudios.

En este punto es necesario resaltar el Código de Buenas Prácticas en Mediación Cultural redactado por AVALEM¹⁴, AMECUM¹⁵ y Pedagogías Invisibles, entre los que cabe destacar los siguientes puntos:

- / Las prácticas y el voluntariado cultural en ningún caso deben sustituir puestos de trabajo.*
- / El presupuesto adecuado para desarrollar un programa educativo de calidad es del 20% del presupuesto general¹⁶.*

¹⁴ Siglas de Associació Valenciana d'Educadors de Museus

¹⁵ Siglas de Asociación de Mediadoras Culturales de Madrid

¹⁶ La redacción del decálogo se realizó en junio de 2016 y éste se encuentra en línea [Consulta el 3 de mayo de 2017] Disponible en: <https://avalem.wordpress.com/2016/07/20/codigo-de-buenas-practicas-en-mediacion-cultural/>

Al departamento de didáctica podemos atribuir principalmente dos tareas: la ejecución de los talleres didácticos y las visitas guiadas. Ocasionalmente se realizan otro tipo talleres, como los familiares. También en la página web del museo se informa de que si grupos con necesidades específicas desean realizar una visita guiada pueden hacerlo avisando previamente.

Para la obtención de datos que a continuación se presentan, se ha acudido durante varios días al museo en calidad de observadora para recoger datos sobre las visitas taller que se desarrollan, así como también se ha entrevistado a alumnos en prácticas que realizan las visitas a los escolares. Además, como material complementario, se han consultado los dosieres de formación para los alumnos en prácticas.

- Visitas guiadas

Se realizan ocasionalmente, no hay ninguna programación de estas estable.

-Talleres para escolares

Actualmente se ofertan tres, uno de ellos con motivo de la exposición temporal de Mirades Fotogràfiques, y los otros dos se encuentran diseñados y se llevan a cabo desde hace más de tres años. La antigüedad de estos dos talleres puede ser síntoma de funcionalidad, pero también de poca proactividad.



IMÁGEN 5: Taller didáctico Mirades Fotogràfiques, con motivo de la exposición del mismo nombre. Marzo de 2017. Fuente: fotografías publicadas en el perfil de Facebook del museo.

Los tiempos de las visitas taller se desarrollan durante dos horas, una dirigida a la realización de la actividad práctica en el taller y otra hora de visita en el museo (dado que los grupos escolares son muy numerosos, el grupo se divide en dos y uno realiza el taller mientras simultáneamente el otro realiza la visita¹⁷).

La oferta de estos talleres se ofrece a dos grupos: menores de 8 años y mayores de 8 años:

- El Museu a la Butxaca: en el caso del taller para los más pequeños, la propuesta didáctica es la de generar la idea de que el museo es un espacio lleno de sorpresas. Se transmiten conceptos como el coleccionismo, las historias que pueden contar los cuadros o los retratos.
- El Paisaje: un género de la mirada: dirigido a los escolares mayores de 8 años, la propuesta didáctica pretende explorar los géneros pictóricos a lo largo de la historia, incidiendo especialmente en los paisajes. Como introducción al taller, se dispone de un audiovisual que explica los distintos subgéneros del paisaje a lo largo de la historia. La propuesta para el taller es muy similar a la de Mirades fotogràfiques: a partir de unas impresiones, se recorta y se realiza un collage sobre un fondo a modo de narración o reflexión sobre los objetos. En otra parte de la actividad, se hace uso de acetatos con distintos elementos de un paisaje urbano para configurar la silueta de una ciudad. Otra propuesta más escultórica dentro del mismo taller es la construcción, a través de elementos de madera, de arquitecturas abstractas.

¹⁷ Este hecho nos hace constar de que el propósito del taller no es la aplicación de lo aprendido en la visita, si no un complemento de esta. Aunque se entiende que se realiza de esta forma para una mejor funcionalidad, un proyecto didáctico correctamente diseñado debe respetar unos tiempos y estructura lógica que desarrolle y aplique contenidos.

A continuación se presenta una evaluación de los talleres realizada a partir del equipo ECPEME¹⁸ que se presenta en el manual sobre Evaluación de la Actividad Cultural de los Museos. El objetivo es la evaluación cualitativa a través de aspectos multicategoriales de las labores pedagógicas en los museos con el fin de establecer una adecuación y validez en los estándares de calidad de estas actividades (CALAF MASACHS 2014, pp. 128 - 132).

Objetivos, contenidos y actividades	<p>Planteamiento y consecución de objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El grado de relación entre los objetivos y las actividades planteadas no termina de ser coherente: la actividad del taller tiene un carácter anecdótico. • Los objetivos no acaban de cumplirse pues lo planteado es demasiado amplio y la actividad práctica algo reducida en cuanto a contenido.
	<p>Diseño de actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La información que se trata en ocasiones es superficial y no se profundiza más allá, por ejemplo, en el caso del actual taller Mirades Fotogràfiques, el desarrollo de un discurso crítico por parte del alumnado se queda en la anécdota de la evolución de los objetos cotidianos, pero estos objetos ya vienen dispuestos en recortables. De este modo la implicación del alumno es limitada y la reinterpretación se encuentra dirigida.
Metodología	<p>Desarrollo metodológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe una metodología estructurada de la actividad, puesto que el taller tanto se realiza antes de la visita como después. • Si hay un recorrido lógico del desarrollo de la visita y existe un itinerario selectivo de las obras que se explican en relación al contenido del taller. • Las estrategias didácticas utilizadas varían dependiendo del taller. En el caso de los más pequeños hacen uso de un discurso adaptado y de las Visual Thinking Strategies. En el de los más mayores se opta por un discurso con más información histórica y datos sobre las obras (que en ocasiones se convierte más en una visita comentada que dinamizada)

¹⁸ Siglas del equipo de investigación Evaluación Cualitativa de Programas Educativos en Museos Españoles

Competencias	<p>Competencias lingüísticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • A excepción de las cartelas, apenas existen recursos textuales. • Hay poco estímulo del diálogo entre los estudiantes, el discurso está fuertemente marcado por el guía. • Las actividades contribuyen a enriquecer el vocabulario de los estudiantes, pues se introducen conceptos relacionados con el mundo artístico, religioso e histórico principalmente.
	<p>Competencia cultural y artística</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de la actividad permite conocer distintos estilos, técnicas y recursos utilizados en las distintas manifestaciones artísticas que se muestra en el itinerario. • El fomento de la actividad creativa podría ser mayor, pues los trabajos en el taller son demasiado dirigidos y pautados. Por eso los resultados que se obtienen en los distintos trabajos de los alumnos son muy parecidos, pues las respuestas de estos están algo limitadas. • Las actividades permiten conocer y comprender las transformaciones espaciales e históricas de la sociedad.
	<p>Competencia para la autonomía en el aprendizaje, la iniciativa personal y el tratamiento de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existen materiales (como cuadernos de campo, juegos, etc.) que permitan interactuar con el museo de forma autónoma. • El museo no plantean actividades complementarias que se pueda desarrollar previamente o con posterioridad a la visita • No se dispone de un manual destinado a que el profesorado planifique previamente la visita y ponga en situación a los alumnos (normas de conducta, información sobre lo que se verá...etc.)
Recursos	<p>Infraestructuras: edificio y mobiliario</p> <ul style="list-style-type: none"> • El edificio es accesible para personas con discapacidad motórica • El edificio no es accesible para personas con discapacidad visual • Algunos elementos de las instalaciones no se encuentran en un estado idóneo: algunas cartelas están muy deterioradas • Se dispone de un espacio suficiente para el desarrollo de los talleres

	<p>Recursos convencionales</p> <ul style="list-style-type: none"> No se utilizan soportes o materiales didácticos durante la visita pero sí en el espacio del taller didáctico
	<p>Presencia de recursos TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> En uno de los talleres ofertados se dispone de un vídeo introductorio al taller
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Interacción escuela - museo</p>	<p>Intervención del monitor</p> <ul style="list-style-type: none"> En general, los monitores han mostrado dominio y rigurosidad conceptual en los contenidos expuestos No se acaba de hacer patente la comunicación fluida con los visitantes
	<p>Participación escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> La visita planteada para los más pequeños permite en parte la participación de los estudiantes, En el caso de la visita guiada planteada para más mayores no se estimula tanto este aspecto. No se promueve la participación del profesorado.
	<p>Disponibilidad del programa educativo</p> <ul style="list-style-type: none"> La información sobre el programa educativo no está detallada en la web y la descripción que hay es muy difusa y no contempla algunos de los talleres que se ofertan En la elaboración del programa educativo ha participado un agente que forma parte del desarrollo de este.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Gestión</p>	<p>Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> La coordinación y cooperación entre diferentes departamentos en el desarrollo de las actividades no se da en amplitud. El museo no dispone de una formación continua para los monitores y guías. Desconocemos si desde la dirección se reconoce el trabajo realizado por los monitores o guías No se efectúan estudios de público ni se proporciona material para que los visitantes evalúen los servicios del Museo
	<p>Agentes</p> <ul style="list-style-type: none"> No todos los monitores disponen de la formación adecuada para el

	desempeño profesional <ul style="list-style-type: none"> • El monitor no se autoevalúa • No hay una estabilidad en la plantilla de monitores del Departamento de Didáctica (únicamente la directora del departamento)
--	---

- Otros talleres ocasionales

Son escasos. Anualmente se programan en periodo Navideño y son familiares. Lamentablemente no hemos podido obtener más información sobre ellos.

- Materiales adicionales

Existe un cuadernillo didáctico descargable en la web sobre la colección Orts-Bosch editado y publicado en 2006. El material tiene una estructura de cuadernillo de actividades que no responde a una concepción didáctica de participación activa, estimulante y crítica.

De este modo podemos concluir diciendo que la didáctica del museo se centra exclusivamente al público escolar, y que no se diseñan otro tipo de talleres que tengan en cuenta otros segmentos.

// Investigación

El número de exposiciones temporales que se inauguraron corresponden a los siguientes datos durante el periodo de 2010 a 2016:

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Exposiciones	2	5	8	8	10	3	2

Durante el período de 2012 a 2014, se da la mayor cantidad de exposiciones temporales albergadas por el Museo durante los años analizados. La directora de dicho período fue Paz Olmos, que tomó cargo como directora en julio de 2011 hasta julio de 2015. A pesar de que eso no provoca, como veremos más

adelante, una afluencia mayor de público, si es cierto que durante este periodo la afluencia de público se mantiene estable y positiva, especialmente durante 2013.

En cuanto a publicaciones, el museo ha tenido mucho tiempo parada su línea editorial. Con el nuevo plan museológico se pretende volver a realizar catálogos y monografías principalmente. La última publicación realizada por el museo es la del catálogo de la exposición temporal Miradas fotográficas, con la ayuda de la ESAT

En cuanto a exposiciones temporales, actualmente (mayo de 2017), se puede visitar la de Miradas Fotográficas, que como hemos mencionado, se trata de una colaboración con la ESAT. Sorprende que, a diferencia del resto de salas expositivas del museo, en esta muestra se ha cuidado la ambientación de la sala adecuadamente, además de disponer de un montaje expositivo más cuidado que el resto del museo, con una gran pancarta de señalización, además de vinilos informativos sobre la muestra y el ya nombrado catálogo.

// Afluencia de visitantes

El crecimiento del número de visitantes durante el 2010 al 2016 es el siguiente:

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nº Visitas	122.549	131.300	130.503	145.019	151.019	147.248	132.069
Crecimiento	4,5%	7,1%	-0,6%	11,1%	4,1%	2,5%	-10,3%

TABLA 4: Crecimiento de visitas durante 2010-2016. Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la Oficina Estadística del Ajuntament de la Ciutat de Valencia.

Vemos que en este 2016 el número de visitantes ha sufrido una fuerte caída. Podemos achacar este descenso al limitado número de exposiciones que se han

celebrado (únicamente se inauguraron 2) y por consiguiente a la escasa programación que ha tenido el museo durante 2016.

En cuanto al desglose de visitantes durante el año 2015¹⁹, hemos obtenido los siguientes datos según la procedencia de los visitantes:

Grupos Escolares	24.647
Nacionales/locales	65.947
Extranjeros	56.654
Total visitas 2015	147.248

TABLA 5: Visitantes del Museo de Bellas Artes de Valencia en 2015 según tipo. Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la Oficina de Estadística del Ajuntament de la ciutat de València.

La estacionalidad de las visitas, al contrario de lo que se podría pensar tradicionalmente, desciende durante los meses veraniegos y aumenta especialmente durante marzo o abril. Podemos atribuir este dato a la ausencia durante el mes de julio ya agosto de visitas escolares, así como al periodo vacacional de los habitantes de la ciudad, que marchan afuera de ésta durante esos meses.

¹⁹ Aunque sí se dispone del número total de visitantes en 2016, el desglose de estos más reciente es el referente al año 2015 en el mes de abril de 2017. Los datos referentes a 2016 aún se encuentran en proceso de organización y archivo. Datos proporcionados por el servicio de la Oficina de Estadística del Ajuntament de la ciutat de València.

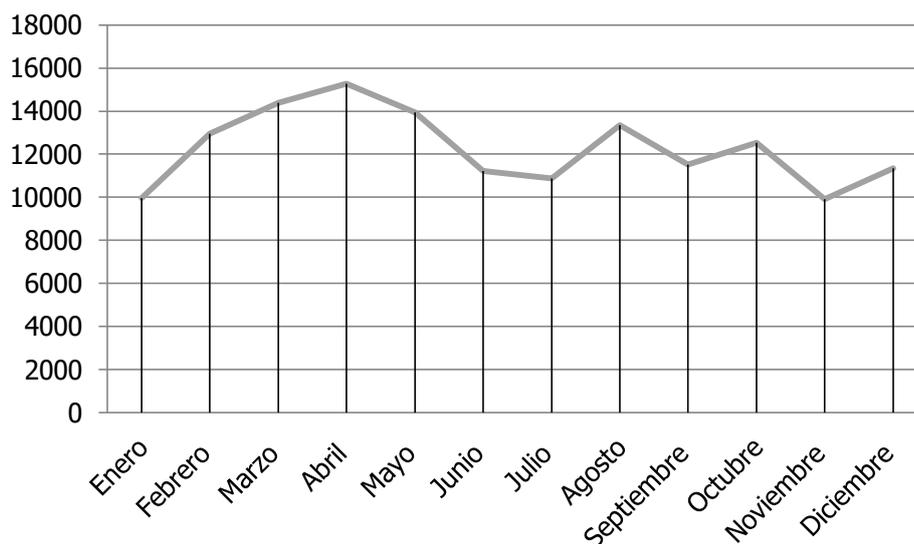


GRÁFICO 26: Afluencia de público según mes durante 2015 (en número total de visitantes). Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la Oficina de Estadística del Ajuntament de la ciutat de Valencia.

En cuanto al tiempo que los visitantes pasan en el Museo, la media es de 2,5 horas. El día en el que más afluencia de público encontramos son los domingos, frente al martes, que es el día en que menos visitas recibe. La franja horaria preferente para realizar la visita fluctúa entre las 12 horas y las 15 horas, siendo la hora pico las 13 horas²⁰.

// Accesibilidad

- La Entrada

El precio a pagar por la entrada a museos ha sido siempre un tema controvertido que ha generado debates y disputas sobre la gratuidad o no de la cultura a lo largo de los últimos tiempos (MACÓN GUTIÉRREZ 2014 p. 56).

Respecto a la política de entradas que lleva el museo, no se está implementado ninguna estrategia de precios. Como se observa en la siguiente tabla, otros museos que son competencia directa del museo por encontrarse

²⁰ Información proporcionada por Google Maps basada en las visitas al lugar.

geográficamente cerca, sí tienen distintas estrategias de discriminación en precios basada en el tipo de usuario (exceptuando el caso del Centre del Carme y el Centro Cultural Bancaja que la entrada es gratuita), lo cual, es muy aconsejable para mejorar la autofinanciación de estos espacios. Esto también indica otro aspecto: la gente sí está dispuesta a pagar y en ningún caso altera la accesibilidad a personas con menos recursos, ya que muchos museos tienen un día a la semana gratuito para favorecer esto.

Museos / Tarifas	IVAM	MUVIM	González Martí	Museo catedralicio	El Almudín	Museo de la Ciudad	Museo Prehistórico	I'Íber
General	6 €	2 €	3 €	7 €	2 €	2€	2 €	5 €
Reducida	3 €	1 €	1,50 €	5,50 €	1 €	1 €	1€	3 €

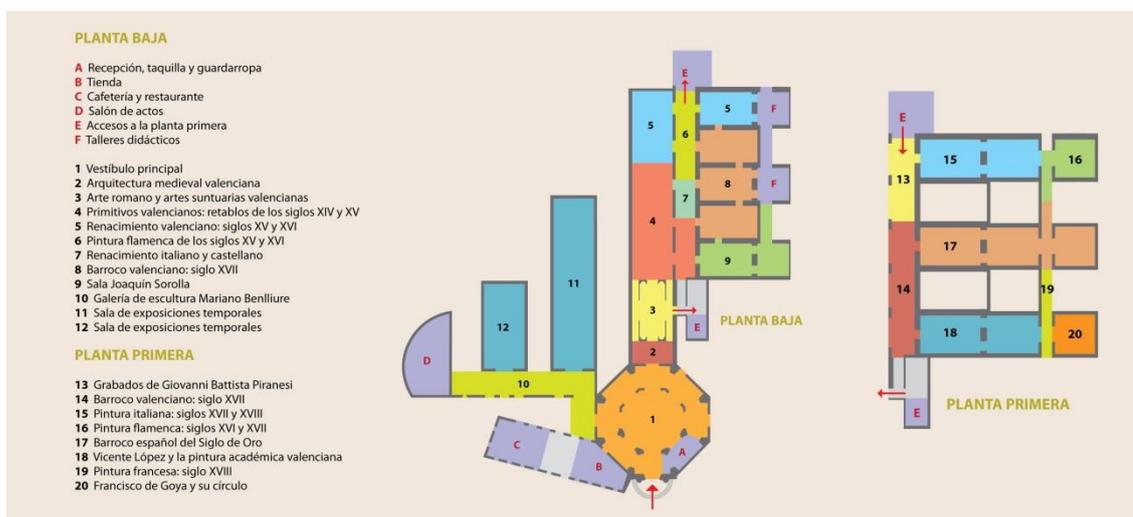
Ya hemos comentado anteriormente, como otros museos españoles consiguen un gran porcentaje de autofinanciación gracias a su venta de entradas y a los ingresos por explotación de la tienda-librería, por lo que la implementación de una política de precios popular (que no populista como actualmente ocurre con la entrada gratuita), sería altamente recomendable.

Podemos demostrar fácilmente que es totalmente falso que una política de precio cero sea equitativa y justa. Al contrario, es muy injusta, empezando por el aspecto fiscal, ya que los extranjeros no soportan la carga fiscal con la que se soportan los servicios. Por otra parte, aquellos que no visitan el museo perciben un menor beneficio de la existencia de este servicio que los que si lo hacen, por lo que a estos últimos es totalmente lícito exigirles una mayor contribución (RAMOS LIZANA 2007, p. 391).

- Folleto de mano y señalética

El folleto de mano disponible informa sobre las salas de exposición visitables (dándonos información sobre la correspondencia de periodos artístico que encontraremos) y ubica espacios como las taquillas, tienda (que aunque se encuentra cerrada se muestra en el mapa), restaurante, salón de actos y

talleres didácticos. No se muestra la localización en el mapa de los aseos, ni de los ascensores, ni de otras estancias del museo abiertas a los visitantes tan importantes como el Patio Vich, el claustro del Seminario, o el sepulcro de Blasco Ibáñez. El mapa hace uso indiscriminado de distintos tonos de color, lo que en ocasiones, más que facilitar la ubicación, la dificulta, ya que las salas de exposiciones también se encuentran diversificadas en colores. Se hace difícil discernir, cuando realizamos el recorrido, en qué temática de las referidas en el mapa estamos observando. Además muestra zonas que no suelen poder ser visitables para el público que realiza la visita de forma autónoma, como por ejemplo, el espacio de los talleres didácticos o el salón de actos.



IMÁGEN 6: Mapa del folleto de mano disponible en las taquillas del museo y descargable en la página web. Fuente: elaboración propia a partir del folleto de mano del museo.

Si observamos a los visitantes descubrimos que muchos de ellos no acaban el recorrido, saltan de un lado a otro pasando de largo a salas principales o anexas o volviendo a realizar el recorrido inverso buscando otras salas. El hecho es que si se desea realizar el recorrido completo por todas las salas, nos encontramos con que el flujo por ellas es bastante forzado, dando la sensación de realizar un recorrido laberíntico.

Como nos ha hecho saber el personal del museo, es muy común que la pregunta más frecuente de los visitantes sea dónde se encuentran los aseos. La desorientación del público es un síntoma generalizado y observable: es común que incluso otros visitantes nos pregunten personalmente sobre las instalaciones cuando estamos en el museo.



IMÁGEN 7: los únicos paneles informativos que encontramos sobre la ubicación de los aseos en todo el Museo.

Esto se debe a la nula señalética del museo. No encontramos ningún tipo de panel que nos indique hacia dónde dirigirnos para encontrar las distintas instalaciones o salas expositivas.

- Accesibilidad para personas con necesidades específicas

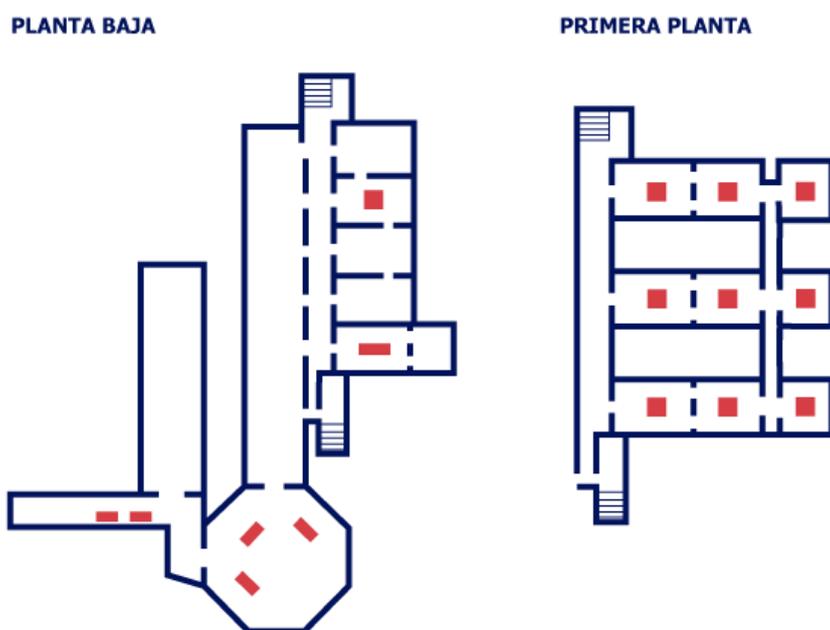
La entrada a personas con movilidad reducida se realiza por un lateral porque es impracticable la entrada en silla de ruedas por la puerta principal. Dicho acceso lateral se efectúa por el patio del restaurante. Sería conveniente estudiar la manera de disponer alguna rampa exenta a la arquitectura de la escalera de la entrada que permitiera el acceso en silla de ruedas por la entrada principal. De este modo se le permitiría a este colectivo poder admirar de cerca los ornamentos de la antigua iglesia.

No hay ningún tipo de material que permita el acceso a la información a colectivos ciegos o con capacidad visual reducida. Sería importante que el museo dispusiera de audioguías, pues ya hemos señalado en el marco teórico que esto también beneficia a los demás usuarios. Además podría plantearse que al igual que otros museos, se disponga de reproducciones táctiles de algunas de las obras más célebres. Aplicar esto en el Museo, ayudaría a su

imagen de responsabilidad social.

En cuanto a otros colectivos, sería recomendable disponer de material de consulta mediador que facilite la comprensión de lo que está viendo a colectivos con discapacidad psíquica.

- **Mobiliario de descanso**



IMÁGEN 8: Mobiliario de descanso disponible en las salas (señalizado en rojo). Fuente: elaboración propia.

En la primera planta del museo encontramos asientos dispuestos en cada una de las salas transversales. Esto permite al visitante poder disfrutar adecuadamente de aquellas pinturas que están en dichas salas, además de invitar a la observación detenida de las obras. Pero esto no ocurre en otras salas de gran importancia. Nos referimos a las salas principales de la planta baja: el largo corredor principal donde se exponen las artes suntuarias, las obras medievales valencianas y el renacimiento valenciano. Es un espacio que dispone de un tamaño considerable de metros cuadrados (sin contar con el corredor paralelo que da acceso a la Sala Sorolla y al Barroco valenciano) en las que no se dispone de ningún asiento.

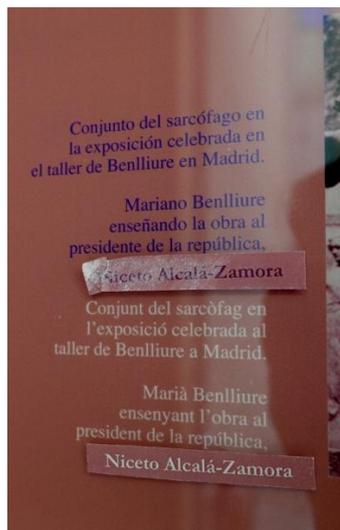


IMÁGEN 9: Salas de la planta baja sin mobiliario de descanso.

En cuanto a **aseos**, se dispone de una instalación en la primera planta, pero como hemos visto anteriormente, no aparecen en el mapa del folleto de mano y la señalización de su ubicación *in situ* es mísera (con hojas impresas en papel A4 y pegados con cinta adhesiva, situadas junto al corredor de acceso a la sala de Josep Benlliure).

Adicionalmente también podría contemplarse, como en otros museos, la instalación de alguna fuente de agua potable que los visitantes siempre agradecerán, especialmente durante los meses más calurosos.

- Información en sala

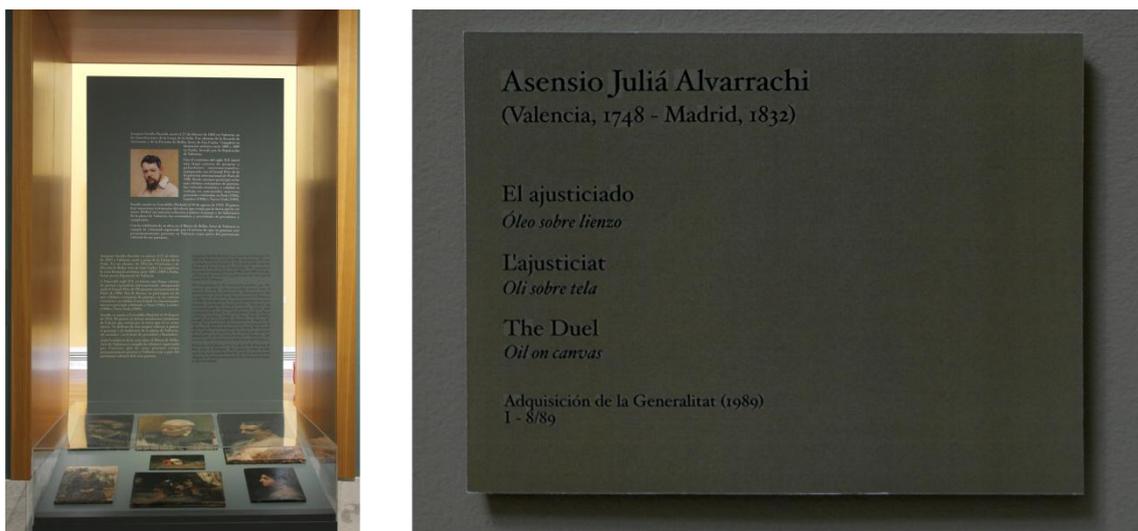


IMÁGEN 10: Fallos en la impresión del panel informativo sobre el sepulcro de Blasco Ibáñez.

La información es casi nula en el museo y podemos observar una museografía dirigida y rígida. A parte del folleto con el mapa y las cartelas, no hay ningún material que medie entre el espectador y las obras: ni textos explicativos, ni hojas de sala, ni recursos audiovisuales. Según Gimilio, investigador y conservador del museo, el motivo es el criterio de los comisariados científicos, que han rechazado constantemente cualquier tipo de innovación o aplicación de métodos didácticos arguyendo a la "*estética de lo correcto*", pues relacionan equivocadamente la didáctica expositiva con el mundo escolar (GIMILIO SANZ 2003, p. 102). Sólo disponemos de información sobre las piezas expuestas en el vestíbulo principal, la sala Sorolla y frente al patio donde se ha instalado el sepulcro de Blasco Ibáñez. De este material complementario, la descripción que encontramos en el sepulcro se encuentra únicamente en valenciano y castellano, además de tener fallos de impresión que dan un aspecto descuidado.

Tampoco existen folletos de mano, a excepción del mapa del museo, ni hojas de sala que nos sitúen el conjunto de obras que observamos en las salas.

Algunas cartelas pueden presentar dificultades de legibilidad para algunos colectivos al haber usado códigos de color poco contrastados como por ejemplo, en las cartelas que encontramos en la sala de Goya. Lo mismo ocurre en la versión en inglés del panel dispuesto en la Sala Sorolla que recoge una breve descripción biográfica del artista. En adición a esto, algunas cartelas se encuentran bastante desgastadas por el paso del tiempo, por lo que sería recomendable renovarlas, pues dan un aspecto descuidado.



IMÁGEN 11: Paneles y cartelas en la Sala Sorolla y en la Sala Goya que presentan dificultades para algunos colectivos en cuanto a legibilidad

// Vinculación con grupos o asociaciones ciudadanas

Podríamos considerar que actualmente sólo se está llevando a cabo un proyecto en el que se esté vinculando a un agente externo. Se trata de la recientemente clausurada exposición Miradas Fotográficas, en colaboración con la Escuela Superior de Arte y Tecnología, en la que se han expuesto fotografías de alumnos que interpretan obras clásicas. A raíz de este evento, se han celebrado también dos conferencias (que también han llevado a cargo personal docente de la ESAT) y una muestra de danza a cargo de la compañía Marea Danza con motivo de la celebración del Día Mundial de la Danza.

// Infraestructura e instalaciones

- El Edificio

Al no tratarse de un edificio de nueva planta, el Museo ha presentado durante mucho tiempo, carencias de espacio y de calidad de las instalaciones que han tenido que ser solventadas durante sucesivas reformas y adecuaciones para subsanar las condiciones de un edificio histórico de estas características

convertido en museo.

Como hemos comentado anteriormente, actualmente el museo acaba de culminar sus obras de reforma y ampliación que, de acuerdo al plan museológico (que aún está por determinar), no podrán utilizarse hasta 2019. Además, el nuevo plan museológico forma parte de los proyectos que se contemplan en el Plan Cultura 2020 de la Secretaría de Estado de Cultura y los objetivos que se plantean referentes al Museo de Bellas Artes de Valencia son los de la renovación museográfica así como una mayor calidad en los servicios ofrecidos al público en cuanto a discursos expositivos y la accesibilidad física y cognitiva²¹ (aunque no se especifican cuáles).

Estas obras de ampliación de las instalaciones del museo comenzaron dos años después de que se firmara el convenio entre el Estado y Generalitat Valenciana para la gestión del museo que conocemos actualmente: de titularidad estatal y gestión de la Conselleria de Cultura autonómica. Las fases de dicho proyecto de ampliación han sido las siguientes:

PERIODO	FINANCIACIÓN	ACTUACIÓN
1ª Fase (1986 - 1991)	Ministerio de Cultura	Lado este del edificio: <ul style="list-style-type: none">- Modernización del salón de actos- Sala de exposiciones temporales en el primer piso (que finalmente se utiliza para fondos de la colección)- Sala de exposiciones temporales en la segunda planta- - Intervención de la Sala Espinosa para el Departamento de Restauración y almacén

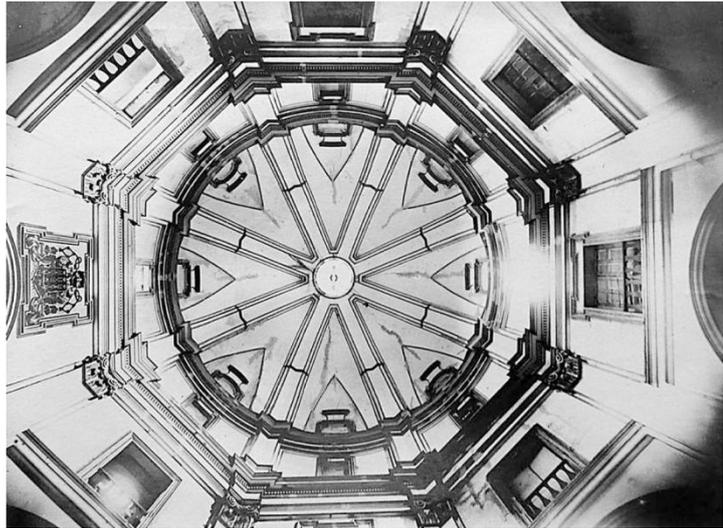
²¹ Para saber más sobre el Plan Cultura 2020 publicado en Marzo de 2017, puede consultarse la publicación en la web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte a través del siguiente enlace: <http://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/dms/mecd/prensa-mecd/actualidad/2017/03/20170323-plan/plan.pdf> [Consulta el 20 de marzo de 2017]. Los objetivos del proyecto relacionado con el Museo de Bellas Artes de Valencia se encuentran en la página número 16 de dicha publicación.

<p>2ª Fase (1992 - 1994)</p>	<p>Ministerio de Cultura</p>	<p>Reconstrucción de la iglesia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuación del hall de entrada - Distribución de los espacios de acceso - Biblioteca sobre el anillo de de capillas
<p>3ª Fase (1995 - 1997)</p>	<p>Gobierno autonómico</p>	<p>Edificación de nueva planta en el lado oeste:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dos salas de exposiciones temporales - Salón de actos - Almacenes y muelle de carga <p>Rehabilitación del edificio de s. XVIII</p> <ul style="list-style-type: none"> - zona administrativa - cafetería y tienda-librería
<p>4ª Fase (2001 - 2003)</p>	<p>Ministerio de Cultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de dos salas para la colección permanente en el ala norte - Departamento de restauración (taller de dorados y laboratorios) - Almacén (cámara acorazada) - Servicios (guardarropa y aseos) - Inclusión del patio del Palacio Vich y conexión del edificio con los Jardines de Viveros - Construcción del sótano
<p>5ª Fase (2013 - 2016)</p>	<p>Ministerio de Cultura</p>	<p>Distribución de espacios del sótano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - almacenes de pintura e instalación de peines - talleres de restauración: carpintería y pintura <p>Redistribución de accesos y comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceso adicional a través de Viveros de uso ocasional²² - Modificación de la escalera de la 4ª fase para conectar el Patio Vich con la galería de la cúpula <p>Rehabilitación y restauración de la fachada y el interior del edificio claustral.</p> <p>Redistribución de espacios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas salas de exposición en la primera planta del Patio Vich y en la cúpula para la

²² Esta actuación actualmente se encuentra sin finalizar, a pesar de que en la publicación del BOE del 2016 referente a la culminación de las obras aparece como entregado.

		<p>colección permanente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reubicación de la Real Academia en los dos torreones y planta baja y primera planta del edificio claustral (lateral del Río), liberando así el espacio que ocupaba la Academia para sala de exposiciones. - Traslado de la nueva biblioteca a la parte alta del edificio claustral (estancia conocida como Coloseo).
--	--	--

Aunque en la segunda fase se pretendió ser lo más fiel posible a la antigua bóveda, lo cierto es que, por falta de documentación en el momento del acometimiento de las obras, la cúpula queda algo alejada de su arquitectura y decoración primitiva, tal como en un artículo de Mercedes Gómez-Ferrer Lozano se señala (GÓMEZ-FERRER LOZANO 2012). Asimismo, aunque las acciones que se han emprendido en la quinta fase para la rehabilitación de la fachada del claustro tuvieran por punto la eliminación de los balcones para una mayor funcionalidad, es de lamentar la pérdida de éstos, pues se trataba de elementos arquitectónicos del s. XVIII que podemos considerar que dotaban de un valor añadido de carácter historicista al conjunto arquitectónico ya que atestiguaban los usos anteriores del edificio.



IMÁGEN 12 (de izquierda a derecha): fotografía del antiguo claustro del colegio seminario San Pío V con las reformas del siglo XIX *ca.* 1955. Fuente: antigua web del Museo de Bellas Artes [Consulta el 17 de mayo de 2017] Disponible en: <http://www.cult.gva.es/mbav/data/es0303.htm>; Fotografía de la antigua cúpula de la iglesia San Pío V *ca.* 1925. Fuente: GÓMEZ-FERRER LOZANO 2012 a través del Archivo Militar de Valencia.

También señalar que durante dos años, las nuevas estancias para exposiciones de la 5ª fase se quedarán vacías con el propósito de elaborar un discurso expositivo en el que es necesario que los dos órganos del museo (Ministerio de Cultura y Generalitat) traten un acuerdo. Para paliar el gasto que supone tener que mantener estas estancias vacías hasta que llegue la ocasión de instalar las exposiciones, el museo podría barajar la posibilidad de alquilar esos espacios. El alquiler de espacios puede convertirse para los museos en una herramienta tanto para obtención de financiación como para desarrollar sus relaciones públicas, captando así posibles promotores o iniciativas privadas (RAUSELL KÖSTER y ABELEDO SANCHIS 2009)

De igual manera, la nueva ubicación del féretro de Blasco Ibáñez en un patio interior, no permite al visitante aproximarse a observar la obra como es debido, pues una vidriera impide el paso. Esto no ocurría cuando el féretro se instaló temporalmente en el claustro del Centre del Carme ni cuando estuvo en el recibidor del Museo de Bellas Artes.

Otros aspectos señalables relacionados con el **mantenimiento de las instalaciones y la conservación de las obras** expuestas son las siguientes:

- Hay muchos desperfectos en el mantenimiento de las estancias: muchas de las paredes de las salas expositivas necesitan una renovación, pues las grietas, desconchados o cambios del color en la pintura por movimientos de las obras son notables, además de humedades en otros lugares como los techos de las escaleras o desconchados del barniz en el recién reabierto Patio Vich.
- Existen algunos elementos que rompen drásticamente con la elegancia que se supone debemos encontrar alrededor de las obras expuestas, como por ejemplo, los enchufes de plástico blanco (que en algunas salas de la primera planta llegamos a contar hasta seis) o los teléfonos, también blancos en la entrada de cada sala de la primera planta, que resaltan en exceso sobre las paredes de colores.
- En las salas no existe ningún tipo de barrera disuasoria para que los visitantes no se acerquen en exceso a las obras. La salvaguardia de las pinturas y esculturas quedan en manos de la eficacia y perspicacia de los vigilantes (que no pueden estar omnipresentes en los más de 18 espacios expositivos).
- El museo carece de un plan de rescate y esto es sumamente preocupante, sobre todo por las inundaciones que el museo ya ha sufrido y por el poco acondicionamiento del que se dispone en los almacenes del museo²³.

²³ En una presentación reciente sobre la restauración de una de las obras que permanecía en depósito el personal del Museo señalaba el mal estado en el que se encontraba la escultura por la cantidad de polvo y la mala acondicionación que existe en el almacén en el que se encontraba la obra.



IMÁGEN 13: Algunos desperfectos observables y elementos de sala que rompen con la estética.

También realizar algunas consideraciones en cuanto a **museografía**: en adición a la falta de fluidez del itinerario, debemos apuntar la extraña dialéctica que se produce entre el abuso de colores en las distintas salas (ningún color se repite en ninguna de las salas). Podemos decir que esta decoración no está ejerciendo una función neutra con las obras, además de saturar a los espectadores. Además, podemos ver que este detalle de color obstaculiza algunas funciones museológicas, como el cambio o traslado de obras, que al repintar no se consigue el color exacto, quedando parches. Señalar las consideraciones que realizaran arquitectos como LeCorbusier o Mies van der Rohe en la concepción de un proyecto museográfico, cuya función principal debe ser la de servir como contenedor aséptico que no prime sobre el contenido (FERNÁNDEZ 2001, pp. 282 - 283).

- Biblioteca

La Biblioteca del Museo de Bellas Artes es una biblioteca de uso restringido a investigadores.

Volúmenes	27.411	493 nuevos en 2015
Publicaciones periódicas	881	7 nuevas en 2015
Número de investigadores	605	52 nuevos en 2015

Número de préstamos interbibliotecarios	4
Puntos de lectura	12
Puntos de acceso a internet	2

TABLA 6: Datos de 2015 sobre la biblioteca del Museo de Bellas Artes de Valencia. Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la Oficina de Estadística del Ajuntament de la ciutat de València.

Tal y como indican en la web, la biblioteca permanece cerrada desde febrero de 2016 y su apertura está prevista para el 2019.

Dada la importancia de este servicio en el Museo y considerando que se dispone de personal en plantilla (dos trabajadores en la biblioteca, frente a otros departamentos menos dotados como hemos visto anteriormente), consideramos que se debería haber planificado un espacio alternativo y provisional para que aquellos que lo necesiten puedan continuar acudiendo a la biblioteca a consultar los fondos de los que dispone. La biblioteca del Museo es una de las bibliotecas de la ciudad de Valencia especializada en arte. Esto suma más importancia al hecho del despropósito para la comunidad científica de mantenerla cerrada tanto tiempo.

- Tienda-librería

Los *souvenirs* de la tienda de los museos tienen la ardua responsabilidad de mediar entre el gusto por lo *kitsch* y la seriedad de la institución. Es importante que museo y tienda vayan de la mano, porque comparten intereses comunes: que la gente compre, se lleve un bonito recuerdo simbólico del paso por el museo, materializando de este modo la visita. Por eso es importante que el museo atienda la calidad de los objetos y el *merchandising* que se comercializan porque estos están dando una imagen sobre el museo.

En el caso de la tienda que había en el museo, (ahora cerrada por falta de sostenibilidad), se producía una confusa relación entre los objetos que había en el museo (exceso de la presencia de objetos relacionados con la cocina, comida

y alimentación) y la propia institución. Asimismo, los objetos con imágenes o reproducciones del logo del museo o de obras de la colección, no tenían un diseño atractivo: (bolsas tipo deportivas de colores estridentes, cuadernos de espiral, impresiones de obras en tazas tipo pegatina...).



IMÁGEN 14: parte del merchandising que se podría obtener en la tienda-librería del museo. Fuente: fotografía de la página de Facebook de la tienda del museo.

Hay que dar un valor añadido a los objetos que se comercializan porque los visitantes buscan tener un diseño exclusivo distintivo del museo. Por eso debe cuidarse la estética del *merchandising* y diseñar productos acorde a los valores de la institución. Si no se apuesta por invertir en la calidad de los objetos que se comercializan, los visitantes tampoco lo harán comprando en la tienda los *souvenirs*.

Otra complicación que puede haber influido en la clausura de la tienda-librería es la ausencia de una editorial del museo. Un reclamo atractivo para el visitante es poder adquirir alguna publicación relacionada con lo que acaba de ver en las exposiciones. Además hay que tener en cuenta el perfil cosmopolita y el nivel cultural que en el marco teórico se ha señalado sobre los visitantes asiduos de museos. Por eso, una de las ventas que mejor puede funcionar son los libros, catálogos, monografías y revistas de arte. Tener un repertorio amplio de libros de distintas editoriales puede ser una buena estrategia.

Otra táctica que realizan algunas tiendas-librerías de museo es realizar pequeñas actividades en su espacio, como por ejemplo, presentaciones de libros de escritores locales, presentación de fanzines, reuniones de lectores o implicarse con agentes que puedan estar interesados en usar el espacio para comercializar obra o realizar pequeños eventos como ilustradores, diseñadores gráficos, diseñadores de joyas...etc. No obstante, tal como nos ha comentado la antigua dueña de la tienda, el Museo nunca permitió que se realizaran este tipo de eventos en la tienda.

En adición a lo anterior, tras el nombramiento de la dirección, se le obligó a cerrar una de las entradas a la tienda (la situada en el hall de entrada), así como a retirar carteles en la entrada de ésta. Se perdió así una fuente importante para la entrada y visibilidad de este servicio, que en opinión personal, se ha dejado echar a perder.

- cafetería/restaurante

Esta instalación la encontramos en un lateral del hall del museo, antes de la sala de exposiciones temporales, en el pasillo que lleva a la Sala Josep Benlliure. A pesar de que dispone de página web, el Museo no tiene enlazada su dirección, y únicamente aporta información sobre el horario de apertura.

El restaurante se caracteriza por una carta bastante selecta, lo que podría cambiar y diversificarse, para poder atender a un grupo más amplio de público que no está dispuesto a pagar un alto precio por un menú.

Como punto positivo, el restaurante organiza veladas de cena con música ambiental en directo. A esto se le debe añadir el atractivo de disponer de una terraza a modo de jardín con fuente que hace agradable e invita a pasar un poco de tiempo más en este servicio secundario del Museo.

// Identidad e imagen Corporativa

La imagen de una marca se puede definir como el conjunto de creencias, ideas, impresiones, etc. que se asocian a una entidad, y el objetivo primordial es el posicionamiento frente a la competencia. Para ello, se hace uso de estrategias de *márketing* que tienen como finalidad afianzar una imagen clara de la marca en la mente del público.

Con el cambio de dirección se ha anunciado que hasta ahora se había estado nombrando indebidamente a la pinacoteca como San Pío V. No obstante, esta identidad está muy arraigada en la comunidad valenciana en general y en la ciudad en particular, por lo que costará cambiar de nuevo esta identidad en la mente de los ciudadanos, por lo que serán necesarias campañas que promuevan este nombre nuevo para el público.

Aún así, personalmente considero que la asociación del nombre San Pío V era beneficioso para la pinacoteca, ya que era un nombre que le distinguía entre

otros museos de Bellas Artes españoles, a la vez que le ayudaba a generar el carácter y la imagen historicista del lugar, enfatizando su espíritu (su *genius loci*), señalando el edificio como valor añadido y como un atractivo más de la visita. Una estrategia para una marca fácil de recordar y atractiva podría haber sido el uso de un acrónimo o de siglas (por ejemplo MuBa Pío V, o MuBa San Pío...etc.)

Además, también es confuso que el Museo use nombres de usuario distintos en los perfiles de las Redes Sociales del Museo:

- Twitter: GVAmubav
- Facebook: GVAMuseodeBellasArtesValencia
- Instagram: gvamubav
- YouTube: GVA Museo Bellas Artes Valencia

A excepción del logotipo (que es la imagen del edificio del museo en su vista frontal), no hay una identidad gráfica propia.

En algunas publicaciones en prensa y guías turísticas de la ciudad se suele dar el dato de que el Museo es la segunda pinacoteca española, tras el Museo Nacional del Prado (sin especificar qué es lo que le sitúa en el segundo puesto: la calidad de los fondos, el número de obras que alberga...). No es bueno difundir imágenes exageradas porque es un error de posicionamiento de la marca del museo: se genera un posicionamiento dudoso y se difunden promesas de la marca poco creíbles que finalmente conllevan la decepción de aquellos que visitan el museo atraídos por la falsa información.

Pero lo más preocupante del punto que aquí tratamos es la inexistencia de una redacción de la Misión, Visión y Valores del Museo. El papel de éstos es sumamente importante tanto para comprender *quién eres* como para que los demás entiendan *cuál es tu razón de ser*. La suma de propósitos y valores esenciales genera una ideología de la empresa, y esta declaración de

intenciones debe tener un carácter atemporal y es la que cohesiona la organización.

5.4.1 Análisis DAFO

Un buen plan estratégico para un plan museológico debe sustentarse siempre en un análisis razonable de la realidad en la que está inmerso (RAMOS LIZANA 2007). Ya hemos visto algunos aspectos fundamentales sobre los factores sociales (como las prácticas de consumo cultural, la afluencia de público en el museo), económicos (nivel de empleo cultural en la Comunidad Valenciana, precios de la competencia, presupuesto del museo), tecnológicos (presencia en la web del museo, difusión de sus noticias) y políticos (planificación-gestión del museo, marco jurídico, patronato). En base a ellas se ha elaborado el DAFO que se muestra en la siguiente página.

ORIGEN INTERNO	
DEBILIDADES	CONSECUENCIAS
Recorrido expositivo poco intuitivo y con falta de señalización	Desorientación del visitante que pasa demasiado tiempo interpretando el mapa o buscando lo que desea encontrar
Museografía dirigida que no dispone de materiales que ayuden a comprender las obras expuestas	Barrera intelectual: el visitante no puede comprender lo que observa a menos que disponga de información previa
Pocas fuentes de ingresos propios y plantilla de personal en los departamentos muy reducida	Merma la calidad del servicio y los trabajadores pueden verse desbordados
Pocas actividades programadas que puedan ser de interés para un público amplio.	Se percibe que no hay ningún motivo para acudir al museo. Idea de que en el museo " <i>no ocurre nada</i> "
Pocos servicios a colectivos sociales: asociaciones, agrupaciones, discapacitados...etc.	Imagen del museo al margen de la sociedad y la ciudadanía
Nuevas salas expositivas, biblioteca y tienda cerradas	Imagen de hermetismo, infrautilización e incluso precariedad del espacio del museo
FORTALEZAS	CONSECUENCIAS
La vinculación con la Real Academia de San Carlos	Custodia y acceso a sus fondos
Considerable número de visitantes en comparación con otros de la ciudad	Ocupa el 5º puesto en número de visitas, por encima del IVAM y por detrás del MuVim y el González Martí
Edificio emblemático	Los visitantes pueden apreciar una parte del pasado del lugar
Fondo artístico de gran notoriedad en la Comunidad Valenciana y en el estado español	Primer referente en la autonomía y uno de los más importantes a nivel nacional como muestra del patrimonio histórico de las Bellas Artes
ORIGEN EXTERNO	
AMENAZAS	CAUSAS
Titularidad y gestión pertenecientes a distintos organismos	Poca autonomía en la toma de decisiones y exceso de burocracia
Competidores: gran oferta cultural diversificada en la ciudad valenciana	Mayor dificultad en la diferenciación de la oferta para atraer a la demanda
Nuevas formas de entretenimiento	Mayor oferta para el ocio de las familias y más actividades y lugares para visitar
OPORTUNIDADES	CAUSAS
Mayor atención financiera por parte de la Generalitat en el 2017	Incremento del presupuesto
Nuevas salas de exposición con la finalización de las obras	Incremento de las instalaciones

5.4.2. Algunas consideraciones sobre el nuevo plan museológico

A falta de poder consultar el documento oficial (que no se ha hecho público aún y que tampoco nos han podido proporcionar las fuentes con las que hemos contactado en el Museo), se ha recabado información sobre éste en distintos artículos de prensa digital y blogs como el de la Asociación de Amigos del Museo y otros blogs de historiadores que sí fueron invitados a algunas de las presentaciones que se celebraron.

Los datos recopilados son los siguientes:

- La línea principal que se está siguiendo es la de restaurar e incorporar a la colección permanente una gran cantidad de los fondos que alberga el museo (y que hasta ahora se encontraban en los almacenes) para ocupar así las nuevas salas de exposición del museo.
- Las piezas que se van a restaurar son, en su mayoría, esculturas y artes suntuarias pertenecientes a figuras de la historia del arte valenciano que se incorporarán cronológicamente al discurso museográfico.
- Se reubicarán las esculturas de Mariano Benlliure (que actualmente ocupan una sala-corredor donde encontramos también los aseos y la salida al *párking* de empleados) en las salas centradas al retrato.
- Se pretende abrir el acceso al museo por el lateral de la fachada del Jardín de Viveros (pero no se especifica si esta medida será una entrada adicional al museo o se abrirá esta para cerrar la actual entrada).
- Finalmente, se plantea revisar su estatus jurídico para la creación de un consorcio que modificará el actual convenio vigente de 1984 entre Ministerio de Cultura (que posee la titularidad del Museo) y Generalitat (órgano que se encarga de la gestión).

Además, en una presentación del avance del Nuevo Plan Museológico celebrada en febrero de 2016²⁴, se expuso el DAFO en el que éste se basa: se señala que el primer agente interno positivo es *"la amplia colección, diversidad y relevancia de sus fondos artísticos de reconocido prestigio"* y los negativos el *"importante porcentaje de las obras que se hallan en depósitos o almacenes"* y el desconocimiento del público hacia las obras que alberga el museo. Esto último se vincula a su vez a la *"necesidad de disponer de conservadores que estudien las colecciones"*. Como agente externo positivo al museo se señala, aludiendo a Sorolla o a Pinazo, *"el creciente interés del público en redescubrir otras figuras del arte valenciano, más allá de los grandes maestros"*, dando prioridad así a la pintura moderna frente a la colección medieval y renacentista. Por último, pero no menos tajante, la principal amenaza señalada es el hecho de que *"otros museos con colecciones menos significativas consiguen atraer a un mayor número de visitantes gracias a una programación expositiva y de actividades atractiva para el público"*.

Aunque podemos estar de acuerdo con algunos aspectos, hay otros muchos puntos que dejan entrever un cierto grado de improvisación, desconocimiento o incluso argumentaciones un tanto demagógicas, como la última afirmación referida a los museos menos importantes que consiguen mayor público por una programación atractiva, pues ¿desde cuándo planificar una programación atractiva para el público ha dejado de ser algo primordial, propio de la función de los museos? Si se desatienden cuestiones como esta en pro de otros aspectos como la restauración acelerada de obras, el museo estará apostando por un aumento cuantitativo de sus fondos expuestos, pero al mismo tiempo estará dejando de lado aspectos cualitativos de la prestación de servicios. Las grandes inversiones que se han realizado para la ampliación de sus instalaciones deben ahora justificarse atendiendo a la función investigadora,

²⁴ La presentación de este avance del Plan Museológico se realizó en febrero de 2016, fecha en la que el actual director aún no había sido nombrado como tal y mantenía la plaza directiva de manera excepcional. La noticia sobre este avance se publicó en la edición digital de Valencia Plaza. Disponible en: <http://valenciaplaza.com/san-pio-v-no-solo-una-pinacoteca>

social e institucional, o se estará cayendo en los modelos tan criticados de ser un contenedor con poco contenido (entendiendo contenido no sólo la colección, si no la planificación y gestión en sí de los fondos que alberga).

Tampoco se acaba de comprender la afirmación acerca de que hay un creciente interés por parte del público en redescubrir figuras valencianas más allá de los grandes maestros, justificando así el rumbo del discurso valencianista que pretende tomar la pinacoteca. Podemos intuir que esta afirmación no tiene realmente ningún sustento en un análisis real de lo que opina el público en general. En adición a esto, en caso de implementar este discurso se estaría cayendo en un error dada la riqueza de la colección. Además, la inexistencia de un equipo de conservadores en plantilla hace que la planificación pueda realizarse con éxito, pues la nueva distribución de las obras que se pretende realizar debería sustentarse en una investigación sobre las colecciones exhaustiva y coherente.

En cuanto al nombramiento de la dirección, el Código de Deontología profesional del ICOM para museos, señala lo siguiente:

"La dirección del museo es un puesto clave y por lo tanto, cuando se nombre a la persona correspondiente el órgano rector debe tener en cuenta las cualificaciones y conocimientos exigidos para ocupar ese puesto con eficacia. A las aptitudes intelectuales y conocimientos necesarios debe ir unida una conducta irreprochable desde el punto de vista deontológico"²⁵.

De acuerdo a esto, puede considerarse que la publicación que realizara la Generalitat para el nombramiento del cargo directivo a través del sistema de

²⁵ El Código Deontológico del ICOM para museos fue aprobado en la Asamblea General de Buenos Aires en 1986. Posteriormente, se refundó el texto durante la 20ª y 21ª Asambleas Generales, celebradas el 6 de julio de 2001 en Barcelona y el 8 de octubre de 2004 en Seúl. Dicho Código está en línea [consulta el 8 de mayo de 2017] Disponible en: http://archives.icom.museum/code2006_spa.pdf

libre designación no fue el más idóneo, ya que los requisitos que se debían cumplir eran los siguientes:

- / *Superior tècnic d'administració general de l'administració de la Generalitat*
- / *Superior tècnic d'arquitectura de l'administració de la Generalitat*
- / *Superior tècnic d'administració cultural de l'administració de la Generalitat*²⁶

No se pretende desmerecer la formación en arquitectura, pero no parece la más cercana ni la más adecuada para la organización, gestión y funcionamiento de un museo en sus plenas funciones, además de ser un requisito demasiado específico y que únicamente lo cumplía (de entre todos los candidatos que se presentaron) el director que provisionalmente estaba al cargo del museo cuando se publicó la convocatoria.

Finalmente, concluir comentando sobre la publicación del Código de Buenas Prácticas en Cultura Valenciana que debe aplicarse -entre otros espacios culturales- al Museo de Bellas Artes. Señalar algunos puntos que deben cumplirse, especialmente por lo que a esta investigación respecta, el referido a las Buenas prácticas en la gestión de centros públicos culturales y evaluación de calidad de servicios:

- / *"Se fomentará la generación de un nuevo público, por tal de incrementar la asistencia de jóvenes y asociaciones o de público poco o nada habitual*
- / *Mejorar el conocimiento que los ciudadanos tienen de lo que se hace e incrementar el nivel de satisfacción de los ciudadanos con la prestación de los servicios, y llevar a cabo de manera periódica evaluaciones de calidad.*
- / *Fomentar la participación directa del ciudadano a través de encuestas, web, servicios de información y atención al público, e indirecta a través de los diferentes agentes culturales.*²⁷

²⁶ Convocatoria número 65/2016 [2016/5636] publicada en el DOGV, número 7831 del 19 de Julio de 2016.

²⁷ Codi de Bones Pràctiques en Cultura Valenciana publicado por la Conselleria d'Educació, Investigació, Cultura i Esport de la Generalitat Valenciana que se encuentra en línea [Consulta 8

No tenemos constancia de que en el Plan Museológico se vaya trabajar ninguno de estos puntos.

5.5. Recomendaciones para el Museo de Bellas Artes de Valencia

En este último capítulo se ha recogido un conjunto de recomendaciones a modo de líneas estratégicas que pretenden dar respuesta a los principales problemas detectados que hemos expuesto en el anterior capítulo, pero también se trata de aprovechar las oportunidades que brinda el panorama en el que se encuentra actualmente el museo.

No obstante, no podemos comenzar a explicarlas sin previamente realizar algunas consideraciones sobre la financiación y la titularidad del:

Tal como señala el informe realizado en 2009 por Econcult, muchas de las carencias que encontramos en el museo, como la reducida plantilla, la escasez de actividades... etc. son en parte consecuencia de la fuerte dependencia del museo con el Estado y la Generalitat. El modelo institucional supedita todo lo relacionado con la gestión, la organización e incluso la política de comunicación, además de sus capacidades financieras (RAUSELL KÖSTER y ABELEDO SANCHIS 2009). Por lo que se hace ineludible replantear el modelo institucional para poder aplicar, entre otras necesidades, una estructura de autofinanciación que asegure un presupuesto estable y adecuado para el correcto desempeño de todas las funciones.

5.5.1. Líneas estratégicas para la dinamización del Museo

De acuerdo a lo estudiado en el marco teórico sobre las consideraciones de la creación de espectadores para el museo, señalamos las siguientes líneas estratégicas dirigidas a la consecución de este fin. No obstante, tanto las recomendaciones realizadas anteriormente como las líneas estratégicas que a continuación se exponen, no deben tomarse como algo cerrado, al contrario, es una visión abierta tan válida como otras observaciones.

I Establecer la Misión, Visión y Valores de la institución y afianzar su imagen corporativa

La identidad del museo debe afianzarse de acuerdo a unos valores institucionales de los cuales emane su imagen corporativa (así como también otros aspectos como el discurso museográfico, el comisariado, la investigación, etc.) Mientras que la misión, visión y valores es el timón de ruta que depende directamente del emisor (es decir, del museo) la imagen corporativa depende totalmente del receptor, por ello el museo debe atender a lo que es, lo que hace y lo que dice, para de este modo plantear contundentemente la personalidad de la institución. Una declaración de la misión, visión y valores no debe plantearse como una lista de funciones o declaraciones funcionalistas (que es lo que comúnmente viene ocurriendo), de modo que las misiones de muchos museos se convierten en una versión estandarizada a la definición de las funciones del museo de la ICOM (RAMOS LIZANA 2007). Una declaración de misión debe responder de forma clara, concisa y diferenciada respecto a otros organismos a las siguientes preguntas: ¿por qué existimos? (finalidad) ¿En qué creemos? (valores) ¿Qué deseamos conseguir? (objetivos) ¿Qué hacemos? (funciones) ¿para quién lo hacemos? (audiencia/público objetivo)

De este modo el museo podrá alcanzar la creación de una identidad clara en la mente de las personas, mostrándose más atractivo, con una personalidad

asentada. Si el museo muestra interés en presentarse al público, este también mostrará interés en acudir a él.

// Objetivos

- Generar una imagen que el público pueda identificar fácilmente con la pinacoteca.
- Trabajar el posicionamiento del Museo en relación a las características distintivas de éste y en relación a los demás museos.

// Acciones

- Redacción, publicación y difusión de la misión, visión y valores del Museo, de forma clara, específica y acorde a su razón de ser.
- Mantener el logo actual del museo pero trabajar una imagen gráfica más actual, capaz de transmitir la identidad de la institución.
- Regular el uso de colores, tipografía y otros elementos gráficos que se usarán en todos los soportes que genere el museo (señalética, comunicados, redes sociales...etc.)
- Colocación de una banderola en la fachada exterior al acceso del museo que tenga el logo y el nombre de la pinacoteca como principales elementos.
- Reapertura de la tienda y gestión adecuada de ésta para la obtención de beneficios considerables que permita sus sostenibilidad, a la vez que se generan materiales corporativos y de calidad del museo que sirven para la tangibilidad de la visita y la difusión del museo por medio del *merchandising*.

II Mejora de la comunicación y difusión

Lejos de querer hablar sobre la importancia de los nuevos medios y todos los cambios que conllevan (afirmaciones ya sumamente conocidas y evidentes que ya nadie discute), los medios sociales que proporciona la web 2.0 deben ser

aprovechados por el museo para no solo *estar y comunicar*, sino adicionalmente para compartir, conversar y relacionarse con los internautas que construirán, no sólo su posicionamiento, sino también una imagen en cuanto a personalidad pública del museo a través de su comportamiento en las redes y la web. Cuidar estos aspectos es vital para la captación y fidelización del público

El museo debe mejorar su posicionamiento online por medio de la renovación de su web y el planteamiento de campañas en redes sociales efectivas. La web del Museo de Bellas Artes de Valencia es un punto importante para encontrar información práctica sobre el museo, pero más allá de esa información básica, debe aprovecharse el potencial de la red para hacer pública la máxima información posible sobre la institución, especialmente dando datos enriquecedores (desde el punto de vista cualitativo). Se trata de que la web sea un escaparate del museo lo más atractivo posible. Aquellos que visitan la web deben ser considerados como usuarios virtuales del museo y en este sentido debe desplegar toda una serie de instrumentos *online* que permitan encontrar el conocimiento que buscan.

Tan importante es la historia que alberga el museo en su colección, como todas las historias que puede crear. Una de las características de la web 2.0 es la colaboración directa con los usuarios a través de la generación de contenido comunicativo para el museo. He aquí la figura del *prosumer*²⁸. Otra de las claves es usar un lenguaje adecuado, lejos del academicismo pero que sepa transmitir emociones a los seguidores: información, utilidad y diversión, que a su vez debe estar conjugado con un fuerte componente visual atractivo.

²⁸ Acrónimo formado por las palabras producir (productor) y consumer (consumidor). La red permite que los usuarios de museos puedan ser al mismo tiempo generadores de contenidos. Una táctica inteligente es usar esto a favor a una mayor difusión de la institución y para ello es importante que el museo se comporte en la red de modo social, permitiendo esta retroalimentación.

// Objetivos

- Desarrollo de una estrategia digital consolidada que permita ampliar la experiencia del museo más allá de la visita física, favoreciendo así el aprendizaje fuera del museo, implicar al usuario por medio de la interacción, creando una comunidad de seguidores interesados en el contenido de las publicaciones.
- Utilizar las Redes para relacionarse con otros espacios culturales y con sus seguidores para conseguir el *engagement*.
- Convertir la web en un escaparate para todos los visitantes (tanto físicos como virtuales) que difunda y transmita contenidos de interés.

// Acciones

Para la web:

- Añadir otros idiomas, primordialmente el inglés, además de francés, italiano o alemán (países vecinos que corresponden a los turistas que más visitan la Comunidad Valenciana)
- Abrir un apartado de prensa virtual con el fin de atender a otros públicos como los medios de comunicación o potenciales mecenas, patrocinadores o donantes, que incluya información actualizada, así como un histórico, información sobre modalidades de colaboración, ventajas de ello, etc.
- Incluir un apartado de transparencia en la que se incluyan datos estadísticos sobre visitantes e información económica para crear una imagen de transparencia positiva.
- Abrir una tienda virtual para que todo aquel interesado en las publicaciones del museo pueda adquirir desde la web estos u otros objetos.
- Diseñar de forma más atractiva, visual e interactiva el catálogo de la colección digitalizada, favoreciendo así la usabilidad del internauta y mostrando este apartado de la web como un espacio enriquecedor y de conocimiento. Podría contemplarse la posibilidad de agrupar la colección

según temática, curiosidades u otros aspectos destacables, ayudando así a planificar la futura visita.

- Contemplar la posibilidad de crear una visita virtual, en 3D o por medio de un mapa interactivo, ayudando a planificar la futura visita.
- Sumarse plataformas de difusión del patrimonio digitales como *Google Art Project* o *Europeana*, permitiendo la difusión del museo y su colección fuera de los límites geográficos.

Para las Redes:

- Elaboración de un plan de difusión siguiendo técnicas del *márketing* digital, diseñando acciones dirigidas a los distintos usuarios, permitiendo así un servicio más ajustado a las necesidades de los usuarios. La información de cada post se elaborará de acuerdo a las características propias de cada plataforma y será importante sumarse a campañas *trending topic* por medio de *hashtags* como *#MuseumSelfie*, *#Followamuseum*, etc.
- Conseguir una presencia activa e intensa y hacer uso de herramientas analíticas 2.0 para medir el impacto que se está consiguiendo a la vez que se obtienen claves en las que seguir profundizando para crear comunidad.
- Fomento de la co-creación de contenidos en el museo 2.0, acogiendo lo generado por el público durante la visita al museo. Para ello se difundirá siempre el *hashtag* del museo y se invitará a los usuarios a participar, para posteriormente *repostear* desde el perfil del museo parte de los contenidos destacados u otras estrategias para propiciar el *feedback*.

En adición a esto, tampoco hay que olvidar algunos medios más convencionales, especialmente a lo que respecta a la prensa y otros medios de comunicación como la radio y la televisión:

- Elaboración de un plan de comunicación para prensa, radio y televisión, especialmente con los medios locales, consiguiendo una vinculación con

estos dada su importancia en la transmisión de para parte del sector de la población

- Garantizar un cobertura amplia de medios offline, consiguiendo tener presencia en otros formatos alternativos informativos, especialmente en los suplementos culturales como por ejemplo las agendas culturales de la ciudad de valencia (AU Agenda, Ocio Levante, etc.) o suplementos turísticos.

Del mismo modo, debe trabajarse en la visibilización de las Redes Sociales y la web del museo en los distintos materiales de soporte a la visita:

- Incluir enlaces a las Redes Sociales y a la web en los tickets de entrada (ya que actualmente no aparece ninguna referencia a éstas), así como en los folletos para la visita y en espacios a lo largo de la visita por medio de paneles o cartelas informativas sobre las redes.

III Mejora de la Mediación y Educación

Como se ha señalado anteriormente, los museos son entornos educativos y fuente de conocimiento patrimonial. Para asegurar la educación, debe crearse en el museo el clima propicio para ello, esto es, una museografía mediadora y el desarrollo de programas educativos para todos aquellos que deseen disfrutar de las colecciones.

// Objetivos

- Conseguir que los visitantes tengan una experiencia grata y de calidad.
- Permitir que el conocimiento de las colecciones pueda ser transmitido de forma amena y accesible para que los visitantes disfruten de estas.
- Alcanzar un programa educativo capaz de transmitir a un público amplio los valores artísticos y creativos en sintonía a las colecciones.

// Acciones

En la Museografía:

- Introducir la contextualización histórica para facilitar al público la comprensión e interpretación. Esto se podría realizar por medio de la implementación de las TIC, permitiendo así la interacción de los visitantes con el soporte.
- Elaboración de vinilos y otros materiales gráficos que además de ayudarnos en la ubicación en las distintas salas, nos contextualicen las obras que albergan.
- Elaborar un relato de las colecciones que les dote de un contexto a la vez que las haga atractivas y sugerentes para los visitantes.
- Posibilidad de desarrollar proyectos con artistas y creadores actuales que intervengan en puntos clave del museo (Patio Vich, Claustro del Seminario, Hall principal, etc.), poniendo en diálogo las obras de la colección de artistas valencianos del pasado con creaciones contemporáneas. De este modo atraeremos a un público que es menos susceptible a visitar el museo pero que muestra interés por el arte y por tanto forma parte del público potencial, a la vez que mostraremos apoyo por los creadores actuales.
- Elaboración de materiales interpretativos como audiovisuales, guías, audioguías y hojas de sala, con tal de diversificar los medios para la aproximación a las obras, favoreciendo el aprendizaje del patrimonio. Asimismo la creación de un aplicación para móviles o *tablets* para la visita autónoma, en distintos idioma y con contenido multimedia permitiría al museo aventajarse con otros museos en los medios proporcionados para la visita.
- Recuperar la memoria del edificio en el museo, dando información sobre su origen y uso a lo largo de su historia.

En los programas educativos:

- Revisión y actualización de los talleres didácticos para escolares que actualmente se llevan a cabo. Posibilidad de diseñar nuevos talleres que cuenten otros relatos y aspectos de la colección, de acuerdo a aspectos pedagógicos y metodológicos que propicien el aprendizaje y activen la creatividad de los estudiantes.
- Trabajar en una mayor vinculación con el profesorado de las escuelas, por medio de reuniones y programas en los que se exponga y debata sobre la creación artística y la formación plástica del alumnado.
- Extender la actual oferta educativa centrada en la educación formal a la educación no formal: ofrecer otras ofertas educativas de acuerdo a los segmentos de público familiar, individual, gente mayor, estudiantes de arte, colectivos con necesidades especiales, etc., ofreciendo la posibilidad de acercarse a las obras y aprender en su tiempo de ocio.
- Gestionar adecuadamente la actividad del voluntariado, especialmente la de estudiantes en prácticas, permitiendo que éstos se integren dentro del equipo habitual del museo para que su experiencia sea igualmente provechosa. Del mismo modo, la institución deberá garantizar su correcta formación y en ningún caso el trabajo realizado por voluntarios sustituirá el de un trabajador.
- Creación de recursos educativos presentes en la web del museo que ayuden a planificar la visita al profesorado, así como ayudar a la visita autónoma de las familias.

IV Mejorar la accesibilidad

Puesto que el museo es un servicio abierto al público y dirigido a las personas, se debe velar por intentar solventar las posibles carencias de inclusividad y derecho a la información. Del mismo modo, la acogida al visitante debe ser de calidad, invitando al visitante a disfrutar de un cómodo itinerario. El fin último de esta línea es alcanzar una buena rentabilidad social del museo, del que

todos puedan disfrutar, eliminando las barreras ya sean arquitectónicas, cognitivas o sensoriales.

// **Objetivos**

- Asegurar que los visitantes pueden disfrutar de una visita cómoda y agradable, a la medida de sus necesidades.
- Asegurar la accesibilidad universal del museo a los distintos colectivos con necesidades especiales.
- Conseguir paliar las barreras psicosociales a favor de un acceso a la información.

// **Acciones**

Para la acogida de los visitantes:

- Elaborar guías para la visita autónoma: primordialmente audioguías, además de otros materiales audiovisuales como signoguías o incluso vídeos que se puedan proyectar e instalar en pantallas en algunos puntos del museo (que siempre deberán ser subtitrados). Realización de una aplicación móvil para la visita al museo.
- Instalación de señalización interna en el museo: se requiere la disposición de señalética y folletos para la ubicación del visitante que indique los aseos, restaurante, así como salas y ubicaciones como el Patio Vich, el Claustro o las distintas salas de exposiciones.
- Elaboración de mapas que se ubiquen en espacios transitorios (como pasillos, escaleras, etc.) y que aporten información sobre el espacio en el que nos encontramos.
- Disponer en el hall de acogida a los visitantes, de información detallada sobre la oferta y servicios del museo: folletos de las actividades programadas, señalización adecuada de los servicios, restaurante y tienda (aunque actualmente no se encuentra abierta).
- Adquisición de sillas portables cómodas y ligeras para que todo aquel que quiera disponer de ellas pueda alquilarlas y usarlas en las distintas

salas, mejorando así la experiencia de la visita a aquellas personas que requieran de un mayor descanso durante el itinerario.

- Colocación de una rampa exenta a la arquitectura de la entrada principal por la antigua iglesia del colegio seminario para que todas las personas puedan disfrutar de una acogida en este entorno en igualdad de condiciones.
- Mejorar el uso de la biblioteca para su uso social así como una mejora de la prestación de servicio al usuario (apertura del espacio, horario de atención), e iniciar una programación propia en la biblioteca de actividades. Renovar el catálogo *online* para una mayor confortabilidad del usuario: usabilidad, diseño, exportación de recursos, etc.

Para asegurar y potenciar la accesibilidad universal:

- Disponer de material adaptado para los distintos usuarios con necesidades especiales, así como programas de visitas adaptados a ellos. En este sentido, es importante crear alianzas con centros o asociaciones que se encargan de su cuidado e inserción social. De este modo el museo podrá convertirse en un espacio que ayude a la integración, contribuyendo en la mejora de su calidad de vida:
 - Personas mayores, que cada vez es un sector más amplio debido al envejecimiento de la población y a una esperanza de vida mayor. Ofrecerles una programación especial para ellos en los que puedan sentir que se les escucha por ser una fuente de experiencia importante. En estos casos debe existir un diálogo entre su vida personal y los programas.
 - Para personas con capacidad visual reducida o ciegos: tener a su disposición materiales táctiles: relieves termoformados de una selección de obras más representativas de la colección, hojas de sala en braille, maquetas del edificio u otros materiales con los que puedan acceder a la información de forma sensible. Para este colectivo las audioguías también prestan un buen servicio.

Adicionalmente ofrecer visitas guiadas especiales y adaptadas para este colectivo en el que puedan percibir las obras que se exponen siempre velando la preservación.

- Personas sordomudas: materiales audiovisuales subtitrados o con intérprete de signos. Adicionalmente ofrecer visitas guiadas para estos colectivos con personal preparado para la mediación gestual.
- Personas con discapacidad psicosocial: ofrecer visitas adaptadas para estos colectivos atendiendo a sus necesidades.
- Usar códigos de color de alto contraste en cartelas, folletos y demás materiales informativos, usando tipografías de alta legibilidad y de tamaño superior a 9 puntos.

V Imbricar activamente a otros agentes sociales e instituciones

Tal y como se han ido definiendo dentro de las nuevas concepciones de los museos, la "democratización" de estos espacios simbólicos como entidades públicas lleva implícita la apertura real a toda la sociedad y contemplar a una amplitud de sectores, especialmente aquellos más próximos con los que se comparte el entorno más próximo, en este caso, la ciudad de Valencia.

Se trata de posicionar al museo como centro de la vida pública y cotidiana de la ciudadanía para contribuir al desarrollo social, propiciando así un entorno favorable para la sensibilización de la importancia del patrimonio cultural y el compromiso de preservarlo por sus contribuciones dentro del entorno en el que se inscribe.

// Objetivos

- Realización de actuaciones para el desarrollo local que apuesten por la mejora de aspectos sociales y culturales de la vida de la ciudadanía, contribuyendo a un desarrollo sostenible del museo.

- Inserción del museo como punto enclave de la vida cultural, social y pública de la ciudad.
- Buscar la complicidad de los ciudadanos para que sientan el museo suyo y no como un ente alejado a su realidad.

//Acciones

- Uso de los espacios no expositivos como el Patio Vich, el claustro o las nuevas salas que actualmente permanecen cerradas, para el uso social, a modo de punto clave público del museo.
- Elaboración de programas o actividades con entidades sociales para acercar y facilitar el acceso a sectores de la población que presentan más dificultades a la hora de acudir al museo con tal de aproximar a estos colectivos el arte y la cultura. Podría plantearse a través de colectivos en riesgo de exclusión social (recordemos que el museo sita muy cerca de un Centro de Educación Especial de Parálisis Cerebral Infantil de la Cruz Roja, por lo que este centro podría ser un punto clave de relaciones y programas conjuntos)
- Buscar la proximidad con asociaciones del barrio para que el museo sea un punto de la vida cultural del lugar: a través de asociaciones culturales, de festivales urbanos (por ejemplo la plataforma PICUV), o eventos (como la Feria del libro que se celebra en los Jardines de Viveros y atrae a una cantidad considerable de la población), escuelas u otros agentes de la ciudad.

VI Elaboración de una programación de éxito y calidad de acuerdo a los espectadores

Debe trabajarse en la influencia del museo en el entorno más próximo, incluyendo más actividades destinadas al espacio de ocio de los ciudadanos. Existe una gran cantidad de oferta actualmente programada desde distintas

entidades culturales, por eso la planificación de la programación del museo debe proyectarse de forma efectiva, diferenciándose de los demás por medio del valor añadido de sus actividades, pensando en el atractivo e interés de las acciones que harán del museo un centro de referencia, posicionándose como un espacio de participación que favorezca las experiencias gratas y compartidas.

// Objetivos

- Estudiar el público que actualmente es usuario del museo y aquel público potencial
- Conseguir que la población muestre interés por lo que ocurre en el museo, para que tome la decisión de acudir y participar.
- Programar de acuerdo a las directrices del carácter multiservicio de las nuevas concepciones de museología.
- Ser un referente en la vida cultural posicionando el museo en la agenda de ocio de los ciudadanos.

// Acciones

Incrementar y diversificar la oferta de las acciones culturales ampliando la programación de actividades y la oferta diferenciada a los distintos usuarios, apostando por una concepción multidisciplinaria de la acción cultural del museo que aproxime la colección a los distintos segmentos de público:

- Ampliar el actual ciclo de cine para que la programación sea anual y continuada.
- Actuaciones de música y danza en el hall o en la sala del gótico y renacimiento (por ser los espacios más amplios), ya que este tipo de intervenciones tienen un éxito notable si se vinculan con el conservatorio de la ciudad o escuelas de danza.

- Programa de literatura y recitales en diálogo con las obras de la colección, ofreciendo una forma distinta de disfrutar de las obras.
- Cursos, talleres o programas dirigidos a adolescentes y jóvenes, como por ejemplo, talleres de expresión artística, pintura en las salas, etc., o programas de música actual en horario especial nocturno.
- Programa especial para personas mayores en los que se incida en la conexión transgeneracional y la importancia de la experiencia de este sector.
- Apertura a la participación de colectivos y asociaciones culturales de la ciudad, participando en la programación de los distintos eventos y festivales urbanos: Noche de los Museos, Feria del libro, Intramurs, Circuito Bucles, MUV!, Docs, MiCe, etc.

Evaluación constante de las actividades que se realizan en el museo:

- Para la evaluación cualitativa por parte de los usuarios de los talleres didácticos (dirigido a los profesores que acuden con el grupo)
- Para la evaluación cualitativa de los la visita autónoma. Para ello se podría optar por, por ejemplo, incluir un código QR en la parte posterior de la entrada que enlace a una sencilla encuesta
- Ocasionalmente para otras actividades que se considere oportuno evaluar el impacto que han tenido sobre el público, como por ejemplo, exposiciones temporales, conferencias, cursos...etc.
- Recopilación y procesamiento sobre las características sociodemográficas de los visitantes que nos ofrezcan datos de interés. Esto nos permitirá saber en qué segmento del público se debe reforzar la oferta.

- Tener en cuenta el nivel de estudios, la edad, el sexo y la procedencia exacta de algunos de los visitantes.

Asimismo también sería recomendable que la Asociación de Amigos del Museo fuera más permeable y abierta, permitiendo una inscripción más fácil desde la web o desde el museo, en cualquier momento y a cualquier persona. De este modo se facilitaría la apertura del rango de edad y de procedencia actual en la Asociación.

6. CONCLUSIONES

A lo largo del documento se han ido exponiendo ciertas consideraciones y conclusiones. Aquí se presentan aquellas que considero deben ser un foco de atención para la comunidad de gestores culturales:

- El Museo de Bellas Artes de Valencia tiene que trabajar más activamente como receptor de la demanda del público para justificar las inversiones públicas: es necesario que elabore actividades y programas de acuerdo a los distintos segmentos de público, a la vez de potenciar sus servicios de promoción, información, documentación, apoyo a los investigadores o imbricar a la comunidad con la que comparte territorio.
- El nuevo plan museológico debería plantearse como un debate público y sobretodo transparente: debe existir una permeabilidad con el entorno más próximo y buscar aliados en la comunidad especialista y científica para lograr elaborar una línea de actuación acorde a las exigencias actuales (tal y como hemos explicado en el apartado de líneas estratégicas).
- La Generalitat ha aportado un presupuesto considerable para que el plan museológico pueda llevarse a cabo. Los datos obtenidos apuntan que dichos fondos se están invirtiendo en su mayoría en la restauración de obras guardadas en el almacén para llenar las nuevas salas de exposición que se abrirán en 2019. No obstante, este incremento del número de piezas y metros cuadrados de exposición debería estar en paralelo a un incremento del personal del museo para poder desempeñar adecuadamente sus funciones.
- Es necesario que se consigan fuentes de autofinanciación para no depender en exceso de la subvención anual. De este modo podría aumentar la calidad de sus servicios y ganar en autonomía.

- La falta de recursos humanos, tecnológicos, de infraestructura y económicos no pueden justificarse únicamente tras la excusa de una baja subvención financiera. Estos aspectos son también fruto de que nunca se han llegado a implementar políticas claras en su gestión ni tampoco se cumplen con ciertos aspectos de las buenas prácticas en cultura.

En definitiva, para que el Museo pueda llegar a ser un referente en la ciudad valenciana (y más allá de ella), la institución debe renovarse y evolucionar en un ente más moderno capaz de satisfacer las expectativas de la ciudadanía, ofreciendo una programación basada en un estudio de los públicos (tanto actuales como potenciales), una museografía que facilite el aprendizaje y un espacio expositivo capaz de mediar entre el ocio - con sentido - y la cultura. De este modo se lograría crear ese museo como escuela de espectadores, que aprenderán a estar atentos al museo, a sentirlo y hacerlo suyo. En definitiva, aprenderán a disfrutarlo ya que estará lleno de sentido en el contexto de su ciudad.

7. BIBLIOGRAFÍA

// Museología y gestión de espacios museísticos

ALONSO FERNÁNDEZ, Luis, 1999. *Museología y museografía*, Barcelona: Ediciones El Serbal. ISBN: 978-84-7628-276-2

HERNANDEZ CARDONA, Francesc Xavier y SANTACANA MESTRE, Joan, 2006. *Museología crítica*. Gijón: Ediciones Trea. ISBN: 84-9704-226-3

MACÓN GUTIÉRREZ, Ana Isabel. *Propuesta de un sistema de evaluación de impacto social aplicado a Museos nacionales*. [En línea] Trabajo Final de Máster. Universidad de Valladolid, 2014. [Consulta 9-abril-2017] Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/7621/1/TFM-J3.pdf>

RAMOS LIZANA, Manuel, 2007. *El turismo cultural, los museos y su planificación*. Gijón: Ediciones Trea. ISBN: 978-84-9704-328-1

RICO, Juan Carlos, 2011. *Museos, del templo al laboratorio. La investigación teórica*. Madrid: Sílex Ediciones. ISBN: 978-84-7737-453-4

RICO, Juan Carlos, 2002. *¿Por qué no vienen a los museos? historia de un fracaso*. Madrid: Sílex Ediciones. ISBN: 978-84-7737-101-4

ZUBIAUR CARREÑO, Francisco Javier, 2004. *Curso de Museología*. Gijón: Ediciones Trea S.L. ISBN: 84-9704-132-1

// Didáctica y acción cultural en museos

AZCONA ANTÓN, María, DEL BARRIO ALVARELLOS, Héctor, GARCÍA BLANCO, Ángela [et. al.], 2015. *Proyectos Educativos y Culturales en museos. Guía*

básica de planificación. Laboratorio Permanente de Público de Museos. Madrid: Secretaría General Técnica. Subdirección General de Documentación y Publicaciones, 2016. NIPO: 030-15-008-9. [En línea] [Consulta el 27-abril-2017] Disponible en: nuevamuseologia.net/wp-content/uploads/2016/02/Proyectos-educativos-y-culturales.pdf

CALAF MASACHS, Roser, 2014. Evaluación cualitativa de programas educativos en museos de España. En: CALAF MASACHS, Roser, SUÁREZ SUÁREZ, Miguel Ángel y GUTIÉRREZ BERCIANO, Sué. *La evaluación de la acción cultural en museos*. Gijón: Ediciones Trea pp. 119 - 127 S.L. ISBN: 978-84-9704-873-6

DAVIDSON, Betty, HEALD, Candacy Lee y HEIN, George E., 1991 Increased exhibit accessibility through multisensory interaction. En: *Curator The Museum Journal*. **34** (4), pp. 273-290. DOI: 10.1111/j.2151-6952.1991.tb01473.x

EISNER, Elliot, 2013. El Museo como espacio para la educación artística. En: *I Congreso Internacional: Los Museos en la educación. La formación de los Educadores*. [En línea] Madrid: Museo Thyssen-Bornemisza. [Consulta el 3-abril-2017] Disponible en: https://youtu.be/d_e679wJwc0

GARCÍA BLANCO, Ángela, 1994. *Didáctica del Museo. El descubrimiento de los objetos*. Madrid: Ediciones de la Torre. ISBN: 84-86587-20-4

HERNÁNDEZ, Francisco Xavier, 1998. Museología didáctica. Consideraciones epistemológicas. En: *Iber: Didáctica de las Ciencias Sociales, Geografía e Historia*. Graó Educació de Serveis Pedagògics: Barcelona. Nº 15, pp. 31 - 37. ISSN: 2014-475X

HERVÁS AVILÉS, Rosa María, 2010. Museos para la inclusión. Estrategias para favorecer experiencias interactivas. En: *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. Nº 69, pp. 105-124. ISSN-e 2530-3791. [En línea] [Consulta el

11-abril-2017] Disponible en:

dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3361188

HUERTA, Ricard, 2010. Las maestras, los museos y el autobús. En: Aula de Innovación Educativa. Nº 196, pp. 7-10. [En línea] [Consulta el 19-abril-2017] Disponible en:

roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/33817/060996.pdf?sequence=1

SANTACANA MESTRE, Joan, 2005. Ofertas didácticas en los museos. En: SANTACANA MESTRE, Joan y SERRAT ANTOLÍ, Núria (coord.) Museografía Didáctica. Barcelona: Editorial Ariel. pp. 96-100. ISBN: 84-344-6763

// Público, sociedad y museos

BOURDIEU, Pierre y DARBEL, Alain, 2003. *El amor al arte: los museos europeos y sus públicos*. (Ed. Orig. 1969). Barcelona: Paidós Ibérica. ISBN: 978-844931-485-8

DURET-ROBERT, François, 1989. Soundage pourquoi va-t-on dans les Musées? En: *Connaissance des Arts*, nº 449, pp. 121-132. ISSN : 0293-9274

FRIEDMAN, Allan J., 1966. Why museums don't evaluate. En: *Visitor Behavior*, **XI** (2), pp. 6-8. ISSN: 0892-4996. [En línea] [Consulta el 11-marzo-2017] Disponible en: www.informalscience.org/sites/default/files/VSA-a0a1e8-a_5730.pdf

HEIN. George E., 1992. The significance of Constructivism for museum education. En: *Musems and the Needs of the People*. Jerusalem: CECA [en línea] [Consulta el 13-marzo-2017] Disponible en:

www.exploratorium.edu/education/ifi/constructivist-learning

HOOD, Marilyn. Conclusions Section II Bases for adults: Choices of Museums as Leisure Places. En: *Adult Attitudes toward Leisure Choices in Relation to Museum Participation*, pp. 296 - 304. [En línea] Tesis doctoral. Ohio State University, 1981 [Consulta 20-abril-2017] Disponible en: https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=osu1239715992&disposition=inline

HOOPER-GREENHILL, Eilean, 1994. *Museums and their Visitors*. London: Routledge. ISBN: 978-0-415068-57-4

AZCONA ANTÓN, María, DEL BARRIO ALVARELLOS, Héctor, GARCÍA BLANCO, Ángela, et. al., 2012. *Conociendo a todos los públicos: ¿Qué imágenes se asocian a los museos?* Madrid: Laboratorio Permanente de Público de Museos, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. NIPO: 030-12-330-1

AZCONA ANTÓN, María, DEL BARRIO ALVARELLOS, Héctor, GARCÍA BLANCO, Ángela, et. al., 2015. *Proyectos educativos y culturales en los museos. Guía básica de planificación*. Madrid: Laboratorio Permanente de Público de Museos, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. NIPO: 030-15-008-9

PÉREZ SANTOS, Eloísa, 2000. *Estudio de visitantes en museos. Metodología y aplicaciones*. Gijón: Ediciones Trea S.L. ISBN: 84-95178-63-X

SIMON, Nina, 2010. *The Participatory Museum*. California: Museum 2.0. ISBN: 978-0-615346-50-2

WARNER, Michael, 2002. *Publics and Counter-publics*. New York: Zone Books. ISBN: 978-1-890951-29-0

// Estadísticas sobre consumo cultural

Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica (España) *Anuario de Estadísticas Culturales 2016*. Madrid: Secretaría General Técnica. Subdirección General de Documentación y Publicaciones, 2016. NIPO: 030-15-291-3 [en línea] [Consulta el 17-abril-2017] Disponible en:

[www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/naec/2016/Anuario de Estadísticas Culturales 2016.pdf](http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/naec/2016/Anuario%20de%20Estadisticas%20Culturales%202016.pdf)

Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica (España) *Estadística de Museos y Colecciones museográficas 2014*. Madrid: Secretaría General Técnica. Subdirección General de Documentación y Publicaciones, 2016. NIPO: 030-14-016-5 [en línea] [Consulta el 17-abril-2017] Disponible en:

[www.mcu.es/culturabase/pdf/Museums and Museum Collections Synthesis of Results 2014.pdf](http://www.mcu.es/culturabase/pdf/Museums_and_Museum_Collections_Synthesis_of_Results_2014.pdf)

Oficina de Estadística de la Ciudad de Valencia. *Anuario de Estadísticas Ciudad de Valencia, 2016*. Valencia: Ajuntament de València. [En línea] [Consulta el 17-abril-2017] Disponible en:

www.valencia.es/ayuntamiento/catalogo.nsf/CatalogoUnTitulo?readForm&lang=1&serie=15&titulo=Anuario%20Estad%EDstico%20de%20la%20ciudad%20de%20Valencia%202016&bdOrigen=ayuntamiento/estadistica.nsf&idApoyo=58FB3C7A3D56E414C1257DD40057EB6C

// Comunicación y Difusión

CABRERA MÉNDEZ, Margarita, 2014. Influencia del Social Media en la difusión cultural. En: ORDUÑA MALEA, Enrique (coord.), CABRERA MÉNDEZ, Margarita

(coord.) y GIMÉNEZ CHORNET, Vicent (coord.) *Gestión Cultural, innovación y tendencias*. Valencia: Tirant Humanidades. ISBN: 978-84-15731-30-6

FERNÁNDEZ AQUINO, Lilia Cristina, *Accesibilidad y usabilidad de contenidos digitales. Por una sociedad de la información y el conocimiento no excluyente*.

[En línea] Tesis doctoral. Universitat Politècnica de València, 2009 [Consulta el 19-abril-2017] Disponible en:

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/4330/tesisUPV2980.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

GIMÉNEZ CHORNET, Vicent, 2014. Tecnologías web 2.0 para las instituciones culturales. En: ORDUÑA MALEA, Enrique (coord.), CABRERA MÉNDEZ, Margarita (coord.) y GIMÉNEZ CHORNET, Vicent (coord.) *Gestión Cultural, innovación y tendencias*. Valencia: Tirant Humanidades. ISBN: 978-84-15731-30-6

MARTÍNEZ SALA, Alba M^a y MONSERRAT-GAUCHI, Juan, 2016. La accesibilidad, requisito de los sitios web oficiales. Análisis de la accesibilidad de las webs turísticas oficiales de la costa mediterránea española. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº 12. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica y Universitat Jaume I, XXX. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2016.12.5>

MATEOS RUSILLO, Santos M., 2012. *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Gijón: Ediciones Trea S.L. ISBN: 978-84-9704-622-0

SELA DEL POZO COLL, Patricia y CACHO GONZÁLEZ, Raquel, 2016. El Museo sin paredes: comunicar a pleno pulmón en las redes sociales. En: *RdM Revista de Museología*, pp. 33 - 48. Nº 67. ISSN: 1134-0576.

VIÑARÁS ABAD, Mónica y CABEZUELO LORENZO, Francisco, 2012. Claves para la participación y generación de contenido en las redes sociales: estudio de

caso del Museo Nacional del Prado en Facebook. En: *adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº 3. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.6>

// **Márketing y planificación**

GRANT, Robert M., 2006. *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. (Ed. Original: 1995) Navarra: Editorial Aranzadi S.A. ISBN: 84-470-2658-2

KOTLER, Neil y KOTLER, Philip, 2001. *Estrategias y márketing de museos*. (Ed. Original: 1998) Barcelona: Editorial Ariel S.A. ISBN: 84-344-6627-9

// **Museo de Bellas Artes de Valencia**

BENITO DOMÉNECH, Fernando y CATALÁN MARTÍ, José Ignacio, 1999. *El Museo de Bellas Artes de Valencia San Pío V. Su historia y sus Colecciones*. Valencia: Generalitat Valenciana. ISBN: 84-482-2160-5

HUICI MÉNDEZ, Begoña. *El Museo de Bellas Artes de Valencia San Pío V. Estudio de trayectoria y situación actual*. Universitat Politècnica de València, 2010-2012. Dirigida por GARÍN LLOMBART, Felipe

GÓMEZ-FERRER LOZANO, Mercedes, 2012. La iglesia del colegio-seminario San Pío V de Valencia. En: *Ars Longa*. Número 21, pp. 209 - 325. ISSN: 1130-7099

GONZÁLEZ BALDOVÍ, Mariano y CRUCES RODRÍGUEZ, Antonio, 1991. *Guía de museos de la Comunidad Valenciana*. Valencia: Generalitat Valenciana. Conselleria de cultura, educación i ciencia. ISBN: 978-8-478904-33-4

GIMILO SANZ, David, 2003. Una nueva trayectoria para el Museo de Bellas Artes de Valencia. Museo del siglo XIX. En: *Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*. Número 8. Recoge los contenidos presentados a: Jornadas de Museología (6. 2002. Teruel). pp. 97-104

GIMILIO SANZ, David, 2013. El Museo de Bellas Artes de Valencia ¿La última ampliación?. En: *RdM. Revista de Museología*. Número 50, pp. 82 - 95. ISBN: 1134-0576

PAGÁN, Ester Alba, 2007. La génesis del Museo de Bellas Artes de Valencia y la polémica en torno a los bienes desamortizados a través de la prensa valenciana. En: *Simposio sobre la desamortización: el expolio del patrimonio artístico y cultural de la Iglesia en España: 6 a 9 de septiembre*. pp. 723-739. ISBN 978-84-89788-64-0

RAUSELL KÖSTER, Paul y ABELEDO SANCHIS, Raül, 2009. *Propuestas para un Plan de Acción a medio plazo en el Museo San Pío V*. Universitat de València: Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local. Área de Investigación en Economía de la Cultura y Turismo ECONCULT

ANEXOS

- I. Cuestionario para los museos de Bellas Artes y Arte Contemporáneo
- II. Tablas de los principales museos de Arte Contemporáneo nacionales
- III. Tabla de los principales museos de Bellas Artes nacionales

I. CUESTIONARIO PARA LOS MUSEOS DE BELLAS ARTES Y ARTE CONTEMPORÁNEO

A continuación se muestran las preguntas que se realizaban. El cuestionario original se realizó mediante los Cuestionarios de Google que permitía la interactividad del personal que rellenó la encuesta, facilitando así el cumplimiento de ésta.

Indique los siguientes datos del Museo. **Este apartado es opcional**, si desea conservar el anonimato no es necesario que lo cumplimente:

Datos sobre el Museo

- Indique el nombre del Museo:

A) El Museo en internet

- Además de la web del museo, ¿disponen de algún tipo de blog?
--

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ¿Disponen de <i>Newsletters</i> o de algún servicio de suscripción <i>online</i> para recibir información sobre las actividades del museo?
--

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) Accesibilidad del Museo

- ¿Disponen de Audioguías?

Si	No

- ¿Disponen de alguna aplicación para móviles o *tablets*?

Si	No

- ¿Folletos de sala o textos explicativos en las salas de exposición?

Si	No

- ¿Información adaptada para discapacitados visuales?

Si	No

C) Divulgación e Investigación

- Tipología de publicaciones que realizan:

Monografías	Catálogos exposiciones	Publicaciones periódicas	Otros

En caso de Otro tipo de publicación, indique cual:

- ¿Realizan algún tipo de actividad para investigadores o público especialista?

Indique el tipo:

Seminarios	Conferencias	Charlas/debates	Cursos	Otro

En caso de Otro tipo de publicación, indique cual:

D) Vinculación con la ciudadanía

¿Tienen vinculación con algún colectivo ciudadano?, por ej.: algún proyecto o programa dirigido a asociaciones o grupos especializados, vinculación con colectivos de docentes...etc.

Indique cual:

E) Didáctica

- ¿Realizan visita-taller con escolares o solo visitas con escolares?

Visita-Taller	Visita	No se realizan visitas para escolares

- ¿Realizan periódicamente (al menos una al mes programada) visitas guiadas para el público en general?

Si	No

- ¿Realizan talleres familiares?

Si	No

- ¿Realizan visitas teatralizadas?

Si	No

F) Actividades

- ¿A qué segmento se dirigen las actividades programadas?

Niños (de 3 a 15 años)	Adolescentes o jóvenes (hasta 25 años)	Adultos (hasta 60 años)	Mayores y jubilados (a partir de 60 años)

- ¿Realizan actividades de tipo?:

Musical	Proyecciones	Danza	Performance/teatro	Otro tipo

En caso de otra tipología, indique cual:

G) Servicios secundarios

- En caso de disponer de biblioteca, indique qué servicios presta:

Préstamo	Ordenadores de consulta	Reproductores DVD

- ¿Disponéis de tienda-librería?

Si	No

- ¿Disponéis de restaurante-cafetería?

Si	No

Gracias por su tiempo y colaboración

II. TABLAS DE LOS PRINCIPALES MUSEOS DE ARTE CONTEMPORÁNEO NACIONALES

	PRESENCIA EN LA WEB										
	Web propia	Visita virtual	Blog	Uso de Redes Sociales							
				facebook	twitter	Instagram	Pinterest	YouTube	Flickr	Google +	Otras
ARTIUM	X	0	0	X	X	0	0	X	X	0	0
CAAM	X	0	0	X	X	0	0	X	0	0	0
CA2M	X	0	0	X	X	X	0	X	X	0	X
CGAC	X	0	0	X	X	0	0	0	0	0	0
DA2	X	0	0	X	X	0	0	0	0	0	0
EsBaluard	X	0	X	X	X	X	0	X	0	X	0
Guggenheim	X	0	0	X	X	X	0	X	X	0	0
IAACC	X	0	0	X	X	X	0	X	0	0	0
IVAM	X	0	0	X	X	X	X	X	0	0	0
CAAC	X	0	X	X	X	0	0	X	X	0	X
CAC Málaga	X	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MacBa	X	X	X	X	X	X	0	X	X	X	0
MEIAC	X	0	0	X	X	0	0	0	0	0	0
MURAM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MUSAC	X	0	0	X	X	0	0	X	0	0	X
Reina Sofía	X	X	X	X	X	0	0	X	X	X	X
TEA	X	X	0	X	X	X	0	0	0	0	X
MARCO	X	0	0	X	X	0	0	0	0	0	X
MACA	X	X	X	0	X	X	0	X	X	X	0
TOTAL SI	18	4	6	17	18	9	2	13	8	5	7
TOTAL NO	1	15	13	2	1	10	17	6	11	14	12
PORCENTAJE	94,7	21,1	31,6	89,5	94,7	47,4	10,5	68,4	42,1	26,3	36,8

	ACCESIBILIDAD						
	Web en más de un idioma*	Audioguías	Aplicaciones para móviles	Entrada Gratuita	Pago de entrada	Venta de entradas on-line	Información accesible para discapacitados*
ARTIUM	X	X	0	0	X	0	0
CAAM	X	0	0	0	X	0	0
CA2M	X	0	?	X	0	0	0
CGAC	X	0	?	X	0	0	0
DA2	0	0	?	X	0	0	0
EsBaluard	X	0	0	0	X	0	0
Guggenheim	X	X	X	0	X	X	X
IAACC	0	0	0	X	0	0	0
IVAM	X	0	0	0	X	0	0
CAAC	X	0	X	0	X	0	0
CAC Málaga	X	0	0	X	0	0	X
MacBa	X	X	X	0	X	X	X
MEIAC	X	0	0	X	0	0	0
MURAM	0	0	0	X	0	0	0
MUSAC	X	0	0	0	X	0	0
Reina Sofía	X	X	X	0	X	X	X
TEA	0	0	0	0	X	0	0
MARCO	X	0	0	X	0	0	0
MACA	0	0	0	X	0	0	0
TOTAL SI	14	4	4	9	10	3	4
TOTAL NO	5	15	12	10	9	16	15
PORCENTAJE	73,68	21,05	21,05	47,37	52,63	15,79	21,05

*No las lenguas cooficales

*materiales para personas con necesidades especiales

DIVULGACIÓN E INVESTIGACIÓN									
	Exposiciones permanentes	Exposiciones temporales	Catálogos / Monografías	Publicaciones	Publicaciones periódicas	Cursos	Seminarios / Jornadas	Conferencias	Congresos
ARTIUM	0	X	X	X	0	X	0	X	0
CAAM	0	X	X	X	X	X	X	X	0
CA2M	0	X	X	X	X	X	X	X	0
CGAC	0	X	X	X	0	X	X	X	0
DA2	0	X	0	0	0	0	0	0	0
EsBaluard	X	X	X	X	0	X	0	X	0
Guggenheim	X	X	X	X	0	X	0	X	0
IAACC	X	X	X	0	0	0	0	X	0
IVAM	X	X	X	X	0	X	X	X	X
CAAC	0	X	X	X	0	X	X	X	X
CAC Málaga	0	X	X	X	0	X	0	0	0
MacBa	X	X	X	X	X	X	X	X	0
MEIAC	X	X	X	X	0	0	X	0	0
MURAM	0	X	X	0	0	0	0	0	0
MUSAC	X	X	X	X	0	X	X	X	0
Reina Sofía	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TEA	X	X	X	X	0	0	X	X	0
MARCO	0	X	x	x	0	0	0	X	0
MACA	X	X	x	x	0	0	0	X	0
TOTAL SI	10	19	18	16	4	12	10	15	3
TOTAL NO	9	0	1	3	15	7	9	4	16
PORCENTAJE	52,6	100,0	94,7	84,2	21,1	63,2	52,6	78,9	15,8

	VINCULACIÓN CON COLECTIVOS O ASOCIACIONES	
	Colectivos o asociaciones especializados	Otros colectivos o asociaciones ciudadanas
ARTIUM	0	X
CAAM	0	0
CA2M	X	X
CGAC	0	0
DA2	0	0
EsBaluard	X	X
Guggenheim	X	X
IAACC	0	?
IVAM	0	X
CAAC	0	X
CAC Málaga	X	X
MacBa	X	X
MEIAC	0	0
MURAM	0	0
MUSAC	X	X
Reina Sofía	X	X
TEA	0	0
MARCO	0	0
MACA	0	X
TOTAL SI	7	11
TOTAL NO	10	7
PORCENTAJE	36,8	57,9

DIDÁCTICA Y RECURSOS EDUCATIVOS								
	Visita-taller para escolares	Visita para escolares	Visitas Comentadas	Visitas Teatralizadas	Visitas/talleres familiares	Visitas adaptadas*	Apps para la visita	Otros recursos educativos
ARTIUM	0	0	X	0	X	0	0	X
CAAM	X	X	X	0	X	X	0	0
CA2M	X	X	X	0	X	0	0	0
CGAC	0	0	X	0	X	0	0	0
DA2	0	X	X	0	X	0	0	0
EsBaluard	0	0	X	0	0	0	0	0
Guggenheim	X	X	X	0	X	X	X	X
IAACC	X	X	X	0	X	0	0	X
IVAM	X	X	X	0	X	0	0	0
CAAC	X	X	X	0	X	X	0	X
CAC Málaga	X	X	X	0	X	X	0	0
MacBa	X	X	X	X	X	X	X	X
MEIAC	X	X	X	X	X	0	0	0
MURAM	X	X	X	0	0	X	0	0
MUSAC	X	X	X	0	X	X	0	X
Reina Sofía	X	X	X	X	X	X	X	X
TEA	X	X	X	0	X	X	0	0
MARCO	X	X	X	0	X	0	0	0
MACA	X	X	X	0	X	0	0	0
TOTAL SI	15	16	19	3	17	9	3	7
TOTAL NO	4	3	0	16	2	10	16	12
PORCENTAJE	78,9	84,2	100,0	15,8	89,5	47,4	15,8	36,8

*a personas con necesidades especiales

	ACTIVIDADES									
	Según Público al que se dirigen				Según la tipología del evento					
	Niños (hasta 15 años)	Jóvenes (16 a 25 años)	Adultos (de 26 a 64 años)	Mayores (a partir de 65 años)	Musicales	Danza	Performance s / recitales	Proyeccion es	Cursos / talleres	Otros
ARTIUM	X	X	X	X	X	0	X	X	X	X
CAAM	X	0	x	0	X	0	0	0	X	X
CA2M	X	X	X	0	X	0	X	X	X	X
CGAC	X	0	?	0	X	0	X	X	X	0
DA2	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0
EsBaluard	?	?	X	X	X	X	X	X	X	?
Guggenheim	X	X	X	0	X	0	0	X	X	X
IAACC	0	X	0	0	0	0	0	X	X	0
IVAM	X	X	X	0	X	0	X	?	X	?
CAAC	X	0	X	0	X	X	0	X	X	X
CAC Málaga	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MacBa	X	X	X	0	X	X	X	X	X	X
MEIAC	X	0	X	0	X	0	0	0	X	X
MURAM	X	0	X	X	0	0	0	0	X	0
MUSAC	X	0	X	0	X	0	X	X	X	X
Reina Sofía	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TEA	X	0	X	0	0	X	0	X	0	X
MARCO	0	0	X	0	0	0	0	X	0	0
MACA	0	0	X	0	0	X	0	0	0	0
TOTAL SI	14	8	16	5	13	7	9	13	16	11
TOTAL NO	4	10	2	14	6	12	10	5	3	6
PORCENTAJE	73,7	42,1	84,2	26,3	68,4	36,8	47,4	68,4	84,2	57,9

	EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS AL USUARIO						
	Biblioteca				Restaurante/cafetería	Tienda/librería	Encuesta satisfacción visita
	Biblioteca	servicio de préstamo	Ordenadores para consulta	Reproductores DVD			
ARTIUM	X	X	0	0	0	X	?
CAAM	X	0	0	0	0	X	?
CA2M	X	X	X	X	0	0	?
CGAC	X	X	X	0	X	X	?
DA2	0	0	0	0	X	0	?
EsBaluard	0	0	0	0	X	X	0
Guggenheim	X	0	X	0	X	X	?
IAACC	X	0	X	0	X	0	?
IVAM	X	X	X	X	X	X	0
CAAC	X	X	X	0	0	0	0
CAC Málaga	X	0	0	0	X	X	X
MacBa	X	X	X	X	0	X	X
MEIAC	X	X	X	X	X	0	?
MURAM	X	0	0	0	0	0	0
MUSAC	X	X	X	X	0	0	?
Reina Sofía	X	X	X	X	X	X	?
TEA	X	X	X	0	X	X	?
MARCO	X	0	X	0	X	0	0
MACA	X	X	X	0	0	X	X
TOTAL SI	17	11	13	6	11	11	3
TOTAL NO	2	8	6	13	8	8	5
PORCENTAJE	89,5	57,9	68,4	31,6	57,9	57,9	15,8

III. TABLAS DE LOS PRINCIPALES MUSEOS DE BELLAS ARTES NACIONALES

	PRESENCIA EN LA WEB									
	Web propia	Visita virtual	Blog	Uso de Redes Sociales						
				facebook	twitter	Instagram	Pinterest	YouTube	Google +	Otras
M. BBAA Álava	0	0	0	X	X	0	0	0	0	0
M. BBAA Asturias	X	0	0	X	X	0	X	0	X	0
M. BBAA Badajoz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M. BBAA Gravina Alicante	X	0	0	X	X	X	0	0	0	0
M. BBAA Bilbao	X	X	0	X	X	0	0	X	0	0
M. BBAA Castelló	0	0	0	X	0	0	X	0	0	0
M. BBAA Córdoba	0	X	0	X	X	0	0	0	0	0
M. BBAA Coruña	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0
M. BBAA Murcia	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0
M. BBAA de San Fernando, Madrid	0	X	0	X	X	0	0	0	0	0
M. BBAA Sevilla	0	X	0	X	0	0	0	0	0	0
M. BBAA de Valencia	0	0	X	X	0	X	0	0	0	0
M. Municipal BBAA Sta. Cruz de Tenerife	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Museu d'Art Girona	X	0	0	X	X	X	0	X	0	0
MNAC	X	0	X	X	X	X	X	X	X	0
Museo Lázaro Galdiano Madrid	X	0	0	X	X	0	X	X	X	X
Museo Cerralbo	0	0	0	X	X	X	X	0	X	0
Museo Thyssen-Bornemisza	X	X	X	X	X	X	X	X	0	X
Museo Nacional del Prado	X	X	0	X	X	0	X	X	X	X
TOTALSI	8	7	3	16	12	6	7	6	5	3
TOTAL NO	11	12	16	3	7	13	12	13	14	16
PORCENTAJE	42,1	36,8	15,8	84,2	63,2	31,6	36,8	31,6	26,3	15,8

	ACCESIBILIDAD						
	Web en más de un idioma*	Audioguías	Aplicaciones para móviles	Entrada gratuita	Pago de entrada	Venta de entradas on-line	Información accesible para discapacitados *
M. BBAA Álava	0	X	0	X	0	0	0
M. BBAA Asturias	X	0	0	X	0	0	0
M. BBAA Badajoz	0	0	0	X	0	0	0
M. BBAA Gravina Alicante	0	0	0	X	0	0	0
M. BBAA Bilbao	X	X	X	0	X	X	X
M. BBAA Castelló	X	0	0	X	0	0	0
M. BBAA Córdoba	X	0	0	X	0	0	0
M. BBAA Coruña	0	0	0	0	X	0	0
M. BBAA Murcia	0	0	0	X	0	0	0
M. BBAA de San Fernando, Madrid	0	X	X	0	X	0	0
M. BBAA Sevilla	X	0	0	X	0	0	0
M. BBAA de Valencia	0	0	0	X	0	0	0
M. Municipal BBAA Sta. Cruz de Tenerife	0	0	0	X	0	0	0
Museu d'Art Girona	X	X	X	0	X	0	X
MNAC	X	X	0	0	X	X	X
Museo Lázaro Galdiano Madrid	X	X	X	0	X	0	X
Museo Cerralbo	X	X	0	0	X	0	0
Museo Thyssen-Bornemisza	X	X	X	0	X	X	X
Museo Nacional del Prado	X	X	X	0	X	X	X
TOTAL SI	11	9	6	10	9	4	6
TOTAL NO	8	10	13	9	10	15	13
PORCENTAJE	57,9	47,4	31,6	52,6	47,4	21,1	31,6

*No las lenguas cooficiales

*materiales para personas con necesidades especiales

	DIVULGACIÓN E INVESTIGACIÓN								
	Exposiciones permanentes	Exposiciones temporales	Catálogos / monografías	Publicaciones	Publicaciones periódicas	Cursos	Seminarios / jornadas	Conferencias	Congresos
M. BBAA Álava	X	X	X	X	0	0	0	X	0
M. BBAA Asturias	X	X	X	X	0	0	0	X	0
M. BBAA Badajoz	X	X	X	X	0	0	0	X	0
M. BBAA Gravina Alicante	X	X	X	0	0	0	0	X	0
M. BBAA Bilbao	X	X	X	0	0	0	X	X	0
M. BBAA Castelló	X	X	X	0	0	0	0	0	0
M. BBAA Córdoba	X	X	X	X	0	0	0	0	0
M. BBAA Coruña	X	X	0	0	0	X	X	X	0
M. BBAA Murcia	X	X	X	X	0	X	0	0	0
M. BBAA de San Fernando, Madrid	X	X	X	X	0	X	X	X	0
M. BBAA Sevilla	X	X	X	0	0	0	0	0	0
M. BBAA de Valencia	X	X	X	0	0	X	0	X	0
M.Municipal BBAA Sta. Cruz de Tenerife	X	0	0	0	0	0	0	0	0
Museu d'Art Girona	X	X	0	X	0	0	0	0	0
MNAC	X	X	X	X	0	X	X	X	0
Museo Lázaro Galdiano Madrid	X	X	X	X	X	X	X	X	0
Museo Cerralbo	X	X	0	X	X	X	0	X	X
Museo Thyssen-Bornemisza	X	X	X	X	0	X	X	X	X
Museo Nacional del Prado	X	X	X	X	0	X	X	X	X
TOTAL SI	19	18	15	12	2	9	7	13	3
TOTAL NO	0	1	4	7	17	10	12	6	16
PORCENTAJE	100,0	94,7	78,9	63,2	10,5	47,4	36,8	68,4	15,8

	VINCULACIÓN CON COLECTIVOS O ASOCIACIONES	
	Colectivos o asociaciones especializados	Otros colectivos o asociaciones ciudadanas
M. BBAA Álava	0	0
M. BBAA Asturias	0	0
M. BBAA Badajoz	0	0
M. BBAA Gravina Alicante	0	X
M. BBAA Bilbao	X	X
M. BBAA Castelló	0	0
M. BBAA Córdoba	0	0
M. BBAA Coruña	0	0
M. BBAA Murcia	0	X
M. BBAA de San Fernando, Madrid	X	0
M. BBAA Sevilla	0	0
M. BBAA de Valencia	X	0
M.Municipal BBAA Sta. Cruz de Tenerife	0	0
Museu d'Art Girona	0	0
MNAC	X	X
Museo Lázaro Galdiano Madrid	X	X
Museo Cerralbo	0	0
Museo Thyssen-Bornemisza	X	X
Museo Nacional del Prado	X	X
TOTAL SI	7	7
TOTAL NO	12	12
PORCENTAJE	36,8	36,8

	DIDÁCTICA Y RECURSOS EDUCATIVOS Y MEDIADORES						
	Visita-taller para escolares	Visita para escolares	Visitas Comentadas	Visitas/talleres familiares	Visitas adaptadas	Apps para la visita	Otros recursos educativos
M. BBAA Álava	X	X	X	X	0	0	0
M. BBAA Asturias	X	X	X	X	X	0	0
M. BBAA Badajoz	X	X	X	0	0	0	0
M. BBAA Gravina Alicante	X	X	X	X	X	0	0
M. BBAA Bilbao	X	X	X	X	X	X	X
M. BBAA Castelló	X	X	X	0	0	0	0
M. BBAA Córdoba	0	0	0	0	0	0	X
M. BBAA Coruña	0	X	X	0	0	0	X
M. BBAA Murcia	X	X	X	0	0	0	X
M. BBAA de San Fernando, Madrid	X	X	X	0	0	X	0
M. BBAA Sevilla	0	X	X	X	0	0	X
M. BBAA de Valencia	X	X	X	X	0	0	X
M.Municipal BBAA Sta. Cruz de Tenerife	0	X	X	0	0	0	X
Museu d'Art Girona	0	X	X	X	X	0	0
MNAC	X	X	X	X	X	?	X
Museo Lázaro Galdiano Madrid	X	X	X	X	X	X	X
Museo Cerralbo	0	X	X	X	0	0	0
Museo Thyssen-Bornemisza	X	X	X	X	X	X	X
Museo Nacional del Prado	X	X	X	X	X	X	X
TOTAL SI	13	18	18	12	8	5	11
TOTAL NO	6	1	1	7	11	13	8
PORCENTAJE	68,4	94,7	94,7	63,2	42,1	26,3	57,9

	ACTIVIDADES									
	Según Público al que se dirigen				Según la tipología del evento					
	Niños (hasta 14 años)	Jóvenes (15 a 25 años)	Adultos (de 26 a 64 años)	Mayores (a partir de 65 años)	Musicales	Danza	Recitales / Performances	Proyecciones	Cursos / Talleres	Otros
M. BBAA Álava	0	0	X	0	X	X	0	0	0	X
M. BBAA Asturias	X	0	0	X	X	0	0	X	X	0
M. BBAA Badajoz	0	0	X	0	X	0	0	0	X	0
M. BBAA Gravina Alicante	0	0	0	0	X	0	X	0	0	X
M. BBAA Bilbao	X	X	X	X	0	0	0	X	X	X
M. BBAA Castelló	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0
M. BBAA Córdoba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M. BBAA Coruña	0	0	0	0	X	0	0	X	0	0
M. BBAA Murcia	0	X	X	X	0	0	0	0	X	0
M. BBAA de San Fernando, Madrid	0	0	X	0	X	0	0	0	X	X
M. BBAA Sevilla	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M. BBAA de Valencia	0	0	X	X	X	X	0	X	X	0
M. Municipal BBAA Sta. Cruz de Tenerife	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Museu d'Art Girona	X	0	X	0	X	0	0	0	X	X
MNAC	X	X	X	0	0	0	X	X	X	0
Museo Lázaro Galdiano Madrid	X	X	X	X	X	0	0	0	X	X
Museo Cerralbo	X	X	X	0	X	0	X	0	X	X
Museo Thyssen-Bornemisza	X	X	X	X	X	0	X	X	X	X
Museo Nacional del Prado	X	0	X	X	X	X	X	X	X	X
TOTAL SI	8	6	12	7	13	3	5	7	12	9
TOTAL NO	10	13	7	12	6	16	14	12	7	10
PORCENTAJE	42,1	31,6	63,2	36,8	68,4	15,8	26,3	36,8	63,2	47,4

	EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS AL USUARIO					
	Biblioteca				Restaurante/cafetería	Tienda/librería
	Biblioteca	servicio de préstamo	Ordenadores para consulta	Reproductores DVD		
M. BBAA Álava	X	0	0	0	0	0
M. BBAA Asturias	X	X	0	0	0	0
M. BBAA Badajoz	X	0	0	0	0	0
M. BBAA Gravina Alicante	0	0	0	0	0	X
M. BBAA Bilbao	X	X	X	X	X	X
M. BBAA Castelló	X	0	0	0	0	X
M. BBAA Córdoba	0	0	0	0	0	0
M. BBAA Coruña	X	X	0	0	0	X
M. BBAA Murcia	X	0	0	0	0	0
M. BBAA de San Fernando, Madrid	X	X	0	0	0	X
M. BBAA Sevilla	X	X	0	0	0	X
M. BBAA de Valencia	X	X	0	0	X	0
M. Municipal BBAA Sta. Cruz de Tenerife	X	0	0	0	0	0
Museu d'Art Girona	0	0	0	0	0	X
MNAC	X	X	X	0	X	X
Museo Lázaro Galdiano Madrid	X	0	0	0	0	X
Museo Cerralbo	X	0	0	0	0	0
Museo Thyssen-Bornemisza	0	0	0	0	X	X
Museo Nacional del Prado	X	0	X	0	X	X
TOTAL SI	15	7	3	1	5	11
TOTAL NO	4	12	16	18	14	8
PORCENTAJE	78,9	36,8	15,8	5,3	26,3	57,9