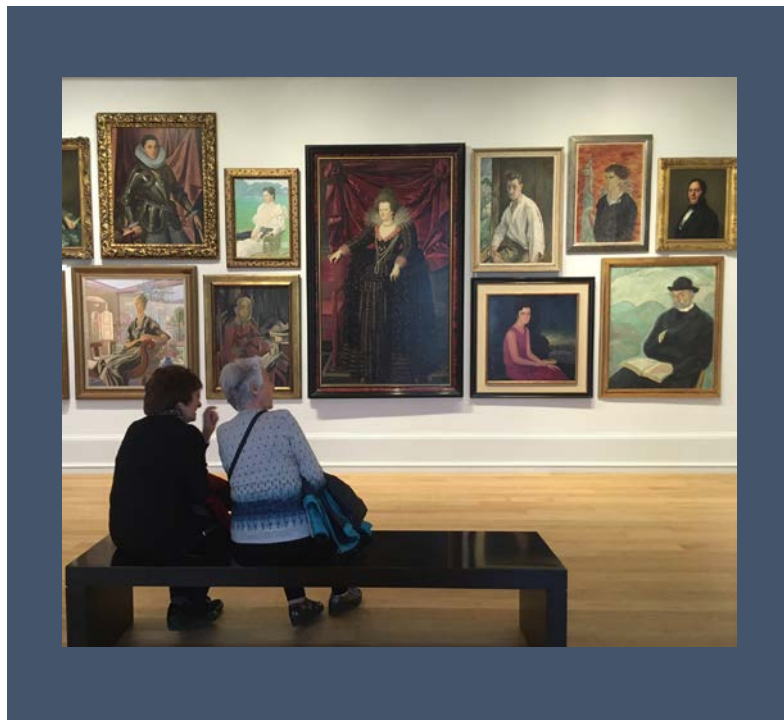




El desarrollo de audiencias en los museos españoles:

Una mirada desde diferentes perspectivas

Íñigo Ayala Aizpuru

Dirigida por:

Dra. Macarena Cuenca-Amigo

Dr. Jaime Cuenca Amigo

El arte no reproduce lo visible, vuelve visible lo invisible.

Paul Klee

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Programa de Doctorado en Ocio, Cultura y Comunicación para el
Desarrollo Humano

El desarrollo de audiencias en los museos españoles: Una mirada desde diferentes perspectivas

Doctorando: Íñigo Ayala Aizpuru

Directores de Tesis: Dra. Macarena Cuenca-Amigo y Dr. Jaime Cuenca



Doctorando Íñigo Ayala Aizpuru



Dra. Macarena Cuenca



Dr. Jaime Cuenca

Lo esencial es invisible a los ojos.

El Principito

Agradecimientos

Lo dicen mucho, se oye menos, se siente una vez: una tesis doctoral es una carrera de fondo. Cuando haces una investigación durante cinco años, hay momentos en los que deja de haber un “yo” y un “ella”. Con la perspectiva que me da el tiempo, analizo los momentos específicos que me condujeron a este camino. Puedo asegurar que esta tesis doctoral refleja todo el apoyo recibido, así como los momentos clave que han sucedido y he aprovechado para llevar a cabo y enriquecer esta investigación.

Los orígenes de la investigación, la “proto tesis”, hay que situarlos en mi último curso del Grado en Historia del Arte, a través de la realización de un Trabajo Fin de Grado centrado en el Museo de la Catedral de Salamanca y en la Nueva Museología, comencé a investigar en esta área. Un año más tarde, cuando comencé con mi Trabajo Fin de Máster incorporé el enfoque del desarrollo de audiencias gracias a la Doctora Macarena Cuenca Amigo. Desde entonces, han ocurrido una serie de acontecimientos que han permitido que esta tesis doctoral se lleve a cabo. Dos de los hechos más importantes han sido, primero, la obtención de la Ayuda FPI de la Universidad de Deusto y, segundo, la obtención de la Ayuda FPU del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. Gracias a ambas ayudas he podido centrarme en la investigación y llevar a cabo esta tesis doctoral.

Siempre me ha gustado la cultura, el arte y los museos. Ahora también, pero los disfruto de forma diferente. No puedo desprenderme del filtro del desarrollo de audiencias, alegrarme cuando veo un acercamiento a los públicos o motivarme cuando creo que puedo aportar y ayudar a transformar una organización cultural. A lo largo de estos años ha habido momentos de disfrute personal, enriquecimiento, ocio, pero también de esfuerzo, superación y hastío. Hoy, cuando escribo estas líneas y hago memoria, la balanza se inclina significativamente hacia el lado positivo. Confío en que esta investigación sea el comienzo de una amplia carrera de fondo. Una vez que se corona un pico importante, siempre hay otro por encima que te reta a seguir hacia delante.

El desarrollo de la investigación, la obtención de ayudas para su realización, su relación con proyectos de investigación y el trato con los museos y sus equipos reflejan mis últimos años. Desde el año 2016 esta ha sido una gran parte de mi vida. Con su defensa comienza el resto. Me gustaría que este esfuerzo no solo fuera para mi disfrute personal, sino que los museos y las organizaciones culturales que estén realmente interesadas en cambiar, puedan servirse de estas publicaciones para llevar a cabo su transformación.

El futuro no está en aislarse y encerrarse en cuatro paredes, sino en abrirse y confiar en los demás. Los públicos son necesarios dentro de las organizaciones, por tanto, sus intereses y percepciones deben tenerse en cuenta. A nadie le gustar sentirse ignorado, en cambio, la gente agradece cuando se siente escuchada.

Estos agradecimientos van destinados a todas las personas que han estado conmigo durante estos últimos cinco años. Gracias a su apoyo afectivo, profesional o académico, he podido empezar, realizar y concluir esta tesis doctoral.

En primer lugar, quiero agradecer a mi grupo de investigación su apoyo. Sin la ayuda del Instituto de Estudios de Ocio y del proyecto PUBLICUM no hubiera sido posible llevar a cabo este esfuerzo: Aurora, Idurre, Joseba, María Jesús, Itziar, Fernando, Antoni y Eloísa. También a Izaskun por ser un apoyo y una figura de referencia en todo el proceso, and, moreover, of course, I want to thank Birgit Mandel for hosting me in Germany.

A mis directores. A Jaime por todas las ideas, el trabajo y el apoyo que me ha aportado desde su incorporación como director. Mención especial a Macarena, desde que coincidimos en el máster, ha sido un apoyo incondicional. Sin su ayuda no hubiera sido posible haber llegado donde estoy consiguiendo todo lo que he conseguido. Gracias, Macarena.

Me gustaría también agradecer su tiempo a todos los museos que han participado. Especialmente al equipo de profesionales del Museo de Bellas Artes de Bilbao. Marta, María, Marta, Saioa, Nerea, Teresa, Leire, Miguel... Su disponibilidad ha permitido que esta investigación se pudiera realizar de la forma en la que se ha llevado a cabo.

A nivel personal quisiera agradecer su compañía, conversaciones, apoyo, comprensión, críticas, bromas... es decir, su amistad a mis compañeras y amigas de los despachos por los que he ido pasando: Sonja, Raquel, Alexandra, Mayra, Fernanda, Gustavo, y a mi team, María. También a Jaime, Garazi, Miguel, Iñaki y Julen, a Arantza, Nora y Alberto... A mis amigas de Valladolid, especialmente a Cris por su apoyo telefónico casi diario. No me olvido de mis pilares desde hace más de diez años, Lulu, Merche, Natalia, Laura, Carlota y Shere. A mi grupo de Salamanca, Andrea, Pablo y Cris. A mis amigas del Erasmus Andrea y Espe, por todo. Al equipo de congresos, Irene, Pedro, Álvaro, Rocío y Ana. A mi clase de euskera, por los buenos momentos.

A mi familia, un apoyo vital. Un recuerdo especial hacia mi abuelo, con quien esta tesis empezó pero que no ha podido ver el final. A mi abuela, por ser ella. A mis padres, por su apoyo incondicional, cariño, esfuerzo y todas las lecciones que he aprendido de ellos; soy quien soy porque ellos me han ayudado siempre. A mis hermanos Javiertxo y Juliatxo, a mi hermana Isabel,

a mis cuñados y a mi sobrino. A todos mis tíos, especialmente a Jaime, José Ignacio, Carlos, Pablo y Pedro por su apoyo. A todas mis tías, especialmente a Esther, María Teresa e Isabel. Y a mi prima Ana, por su cercanía y amistad sincera. Además, a mi futura familia política, por todos sus gestos y anécdotas, se han agradecido en los últimos años, gracias Magdalena, Marta, Pedro y Xabi.

Por último, a Jon. Sin ti esta tesis y yo no estaríamos donde estamos. No solo eres el mejor, sino que además me has intentado enseñar estadística y me has aguantado cuando ni yo lo he hecho. Gracias.

A todas las personas que han estado conmigo de forma directa e indirecta en los últimos años, gracias.

Se me ha dado tanto que no tengo tiempo para reflexionar sobre lo que se me ha denegado.

Helen Keller

Resumen

El desarrollo de audiencias es un enfoque crecientemente productivo a la hora de orientar los cambios necesarios en el sector de los museos para avanzar hacia una relación más rica y matizada con sus públicos. En esta dirección apunta la presente tesis doctoral, que se plantea como objetivo general analizar cómo se transforman los museos españoles para dar cumplimiento a los cambiantes retos de su función social, desde el punto de vista del público. Los resultados obtenidos se han difundido a través de seis publicaciones científicas. Cada una de ellas está centrada en un aspecto concreto: los retos existentes en el contexto de los museos españoles, la situación general del desarrollo de audiencias en su aplicación a organizaciones museísticas y patrimoniales, la percepción de los públicos sobre qué cambios se han llevado a cabo y cuáles se deberían realizar en los museos españoles y la visión de las propias instituciones a este respecto a través de un estudio de caso. Se presentan, además, en el apartado de conclusiones las principales aportaciones obtenidas de forma global en toda la investigación, así como las líneas de investigación e intervención que se abren tras la realización de este estudio.

Abstract

Audience development is an increasingly productive approach to guide the necessary changes in museums to move towards a richer and more diversified relationship with their audiences. This doctoral thesis aims in this direction, with the general objective of analyzing how Spanish museums are transforming themselves to meet the changing challenges of their social function, from the audience's point of view. The results obtained have been disseminated through six scientific publications. Each of them focuses on a specific aspect: the existing challenges within the Spanish museum context, the general situation of audience development as it applies to museum and heritage organizations, the audiences' perception of what changes have been carried out and what changes should be made in Spanish museums, and the vision of the institutions themselves in this regard through a case study. The conclusions section also presents the main contributions obtained globally throughout the research, as well as the lines of research and intervention that are open after the completion of this study.

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL TEMA.....	7
1.3. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS	9
1.4. METODOLOGÍA.....	10
1.5. ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL	12
1.6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	18
2. LA INVESTIGACIÓN DOCTORAL.....	21
2.1. PRINCIPALES RETOS DE LOS MUSEOS DE ARTE EN ESPAÑA. CONSIDERACIONES DESDE LA MUSEOLOGÍA CRÍTICA Y EL DESARROLLO DE AUDIENCIAS	22
2.1.1. <i>Introducción</i>	22
2.1.2. <i>Los enfoques social y económico</i>	23
2.1.3. <i>Retos de los museos de arte en España</i>	25
Vinculación con la comunidad	26
La comunicación y el marketing	28
El uso de la tecnología como soporte.....	31
La sostenibilidad y accesibilidad de la sede	33
Búsqueda de fuentes de financiación alternativas	34
Formación de los profesionales de los museos	37
2.1.4. <i>Conclusiones e implicaciones prácticas</i>	39
2.1.5. <i>Referencias</i>	41
2.2. EXAMINING THE STATE OF THE ART OF AUDIENCE DEVELOPMENT IN MUSEUMS AND HERITAGE ORGANISATIONS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW	49
2.2.1. <i>Introduction</i>	49
2.2.2. <i>Methodology</i>	52
Search strategy and selection criteria	52
Data extraction and synthesis	53
Limitations	55
2.2.3. <i>Results and discussion</i>	55
Towards the audience	57
Community Engagement	57
Participation	58
Knowing the audience	60
Functions of museums and cultural heritage institutions	61
Communication	61
Marketing	61
Education	62
Cross-cutting categories	63
Skills and abilities.....	63
Digital and technological environments	63
2.2.4. <i>Conclusions</i>	64
2.2.5. <i>References</i>	67
2.3. TRANSFORMATIONS IN MUSEUMS FROM THE AUDIENCE'S PERCEPTION	81
2.3.1. <i>Introduction</i>	81
2.3.2. <i>Theoretical framework</i>	82
Background of the audience development approach	82
How is audience development defined and what does its incorporation into the management of museums imply?	84
2.3.3. <i>Analysis</i>	85
Methodology	86
Results and discussion	87
Perceived changes	87
Perceived barriers.....	90
Participation	96

2.3.4.	<i>General conclusions</i>	97
2.3.5.	<i>References</i>	100
2.4.	LA TRANSFORMACIÓN DE LOS MUSEOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS. PRINCIPALES CAMBIOS PERCIBIDOS POR LOS VISITANTES.....	105
2.4.1.	<i>Introducción</i>	105
2.4.2.	<i>Marco teórico</i>	106
	La reivindicación del rol social de los museos desde diversas disciplinas.....	106
	El enfoque de desarrollo de audiencias.....	108
2.4.3.	<i>Metodología</i>	109
	Instrumento.....	109
	Selección de la muestra y recogida de información	111
	Descripción de la muestra	113
2.4.4.	<i>Análisis y discusión de resultados</i>	113
	Variable Género.....	115
	Variable Edad.....	116
	Variable Importancia otorgada a visitar museos en comparación con otras prácticas culturales.....	118
2.4.5.	<i>Conclusiones finales</i>	119
2.4.6.	<i>Referencias</i>	123
2.5.	THE FUTURE OF MUSEUMS. AN ANALYSIS FROM THE VISITORS' PERSPECTIVE IN THE SPANISH CONTEXT	129
2.5.1.	<i>Introduction</i>	129
2.5.2.	<i>Theoretical framework</i>	130
	An audience development approach.....	130
	Claiming the social role of museums: a brief overview of different disciplinary perspectives	132
2.5.3.	<i>Methodology</i>	133
	Questionnaire design.....	133
	Sample selection and data collection	135
	Description of the sample.....	137
2.5.4.	<i>Results analysis and discussion</i>	138
	Gender.....	139
	Age.....	142
	Importance given to visiting museums compared to other cultural practices	144
2.5.5.	<i>Final reflection</i>	147
2.5.6.	<i>References</i>	149
2.6.	LA GESTIÓN DE PÚBLICOS EN TIEMPOS DE POSTPANDEMIA. EL CASO DEL MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO.....	155
2.6.1.	<i>Introducción</i>	155
2.6.2.	<i>Marco teórico</i>	156
	Los museos y el desarrollo de públicos.....	156
	La gestión de públicos de museos en tiempos de postpandemia	157
2.6.3.	<i>Metodología</i>	158
	Instrumento.....	158
	Muestra y recogida y análisis de datos.....	159
2.6.4.	<i>Resultados</i>	160
	Futuro del Museo	160
	El diseño de un nuevo departamento	160
	El conocimiento y la relación con los públicos.....	161
	Participación.....	163
	Museo online	164
2.6.5.	<i>Principales resultados y conclusiones</i>	165
2.6.6.	<i>Referencias</i>	168
3.	CONCLUSIONES GENERALES	170
3.1.	PRINCIPALES APORTACIONES	171
3.2.	PRINCIPALES LIMITACIONES	173
3.3.	LÍNEAS DE FUTURO	175
3.4.	LÍNEAS DE INTERVENCIÓN DERIVADAS DE LA TESIS	176

Índice de tablas

1.4. METODOLOGÍA

<i>Tabla 1 Relación entre objetivos y metodología.....</i>	<i>12</i>
--	-----------

1.5. ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL

<i>Tabla 2 Relación entre estructura de la tesis, artículos del compendio y estrategia de transferencia.....</i>	<i>17</i>
--	-----------

2.1. EXAMINING THE STATE OF THE ART OF AUDIENCE DEVELOPMENT IN MUSEUMS AND HERITAGE ORGANISATIONS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

<i>Table 1 Search results</i>	<i>54</i>
-------------------------------------	-----------

2.3. TRANSFORMATIONS IN MUSEUMS FROM THE AUDIENCE'S PERCEPTION

<i>Table 1 Sample segmentation</i>	<i>86</i>
--	-----------

<i>Table 2 Annual frequency of visits.....</i>	<i>86</i>
--	-----------

2.4. LA TRANSFORMACIÓN DE LOS MUSEOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS. PRINCIPALES CAMBIOS PERCIBIDOS POR LOS VISITANTES

<i>Tabla 1 Selección de museos y muestreo</i>	<i>112</i>
---	------------

<i>Tabla 2. Características sociodemográficas de la muestra.....</i>	<i>113</i>
--	------------

<i>Tabla 3 Frecuencias relativas y media total de las respuestas obtenidas en cada uno de los ítems de la pregunta analizada.....</i>	<i>114</i>
---	------------

<i>Tabla 4 Resultados con significación del cruce entre la variable género y los cambios percibidos.....</i>	<i>116</i>
--	------------

<i>Tabla 5 Resultados con significación del cruce entre la variable edad y los cambios percibidos</i>	<i>117</i>
---	------------

<i>Tabla 6 Resultados con significación del cruce entre la importancia otorgada a visitar museos en comparación con otras prácticas culturales y los cambios percibidos.....</i>	<i>119</i>
--	------------

2.5. THE FUTURE OF MUSEUMS. AN ANALYSIS FROM THE VISITORS' PERSPECTIVE IN THE SPANISH CONTEXT

<i>Table 1 Museum selection and sampling.....</i>	<i>136</i>
---	------------

<i>Table 2 Socio-demographic characteristics of the sample.....</i>	<i>137</i>
---	------------

<i>Table 3 Results of the measures of each item of the question analyzed.....</i>	<i>138</i>
---	------------

<i>Table 4 ANOVA results of items with significance in crossing the gender variable and changes demanded.....</i>	<i>140</i>
---	------------

<i>Table 5 Relative frequencies of responses for items with significance in the gender variable.....</i>	<i>141</i>
--	------------

<i>Table 6 ANOVA results of items with significance in crossing the age variable and changes demanded.....</i>	<i>142</i>
--	------------

<i>Table 7 Relative frequencies of responses for items with significance in the age variable.....</i>	<i>143</i>
---	------------

<i>Table 8 ANOVA results of items with significance in crossing the importance given to visiting museums compared to other cultural practices variable and changes demanded.....</i>	<i>145</i>
--	------------

<i>Table 9 Relative frequencies of responses for items with significance in the level of importance given to museums in comparison with other cultural practices variable</i>	<i>146</i>
---	------------

Índice de imágenes

2.1. EXAMINING THE STATE OF THE ART OF AUDIENCE DEVELOPMENT IN MUSEUMS AND HERITAGE ORGANISATIONS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Figure 1 References organised into categories..... 65

2.3. TRANSFORMATIONS IN MUSEUMS FROM THE AUDIENCE'S PERCEPTION

Graph 1 Perceived changes..... 87

Graph 2 General barriers perceived..... 91

Graph 3 Specific barriers perceived..... 94

1. Introducción

1.1. Presentación de la investigación

El arte no es tal hasta que no llega a un público.

Seth Godin

La presente investigación realiza una aproximación al ámbito del desarrollo de audiencias en los museos. En su desarrollo se exponen diferentes enfoques y teorías que abogan por potenciar la relación entre los museos y la sociedad en la que se inscriben. Elaborada por compendio de artículos, esta tesis se compone de un total de seis publicaciones, que comparten como eje conductor el desarrollo de audiencias. Este enfoque promueve un cambio en la forma de trabajar de las organizaciones culturales con el objetivo de redefinir la relación existente entre las organizaciones y los públicos, y situar a estos últimos en el centro de la gestión. Se trata de un enfoque que ha avanzado en aceptación y extensión en los últimos años. Esta tesis, concretamente, se propone aclarar hasta qué punto el desarrollo de audiencias resulta un enfoque productivo para ayudar a los museos españoles a gestionar los cambios percibidos y demandados por sus públicos.

A lo largo de las seis publicaciones que forman esta tesis, se explicará en qué consiste el desarrollo de audiencias, la relevancia de este enfoque, cómo se comprende en otros contextos, cómo lo perciben los visitantes y cómo afecta a los museos en su organización, con especial atención al contexto museístico español. Sin embargo, de partida puede ofrecerse ya una primera definición del término desarrollo de audiencias como “un enfoque organizacional cuyo objetivo es crear y mantener relaciones a largo plazo con los públicos actuales, potenciales y futuros” (Cuenca-Amigo, 2019, p. 63). De acuerdo con otras teorías presentadas a continuación, este enfoque tiene un carácter práctico, se articula como una herramienta de gestión de las organizaciones, concretamente, en la relación entre estas y los públicos.

Esta vocación práctica se advierte también en esta tesis, que comienza identificando los retos a los que se enfrentan en su día a día los museos españoles y termina analizando en un caso de estudio concreto los factores facilitadores e inhibidores en la aplicación del desarrollo de audiencias en un museo. La tesis, por tanto, arranca en la práctica y vuelve a ella, como corresponde si se toma el desarrollo de audiencias como enfoque vertebrador. Entre ambos puntos, sin embargo, incorpora una exhaustiva revisión analítica del debate teórico y moviliza un ambicioso diseño metodológico a nivel nacional, para poder ofrecer, así, pautas de aplicabilidad fundadas en las más recientes aportaciones teóricas y contrastadas con resultados empíricos.

Debe notarse aquí que la escala de este estudio en su dimensión empírica hubiera sido del todo inalcanzable a este investigador predoctoral de no haber estado inscrita esta tesis en el marco de un proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (Programa Estatal de Fomento de la Investigación Científica y Técnica de Excelencia. Subprograma Estatal de Generación de Conocimiento): Públicos en transformación. Nuevas formas de la experiencia del espectador y sus interacciones con la gestión museística (PUBLICUM) (HAR2017-86103-P). Gracias a ellos, la tesis se ha beneficiado del contraste teórico y metodológico del equipo interdisciplinar del proyecto y, a su vez, ha contribuido decisivamente al cumplimiento de los objetivos de su plan de trabajo.

Conviene aclarar de partida que el desarrollo de audiencias no es el único enfoque que aboga por una creciente importancia del rol social de los museos. Aquí puede señalarse también a otras áreas de conocimiento como, por ejemplo, los estudios de visitantes (Falk y Dierking, 2012; Hooper-Greenhill, 2006; Pérez Castellanos, 2016, 2019; Pérez Santos, 2018), los estudios de ocio (Amigo, 2014; Afmigo y Cuenca-Amigo, 2014; Hanquinet y Savage, 2012; Monteagudo, 2019) o los postulados de la democratización y de la democracia cultural (Bonet y Négrier, 2019; Hadley y Belfiore, 2018; Kelly, 1984), antecedentes del propio enfoque del desarrollo de audiencias (Cuenca-Amigo, 2014). Todas estas áreas comparten un objeto de estudio, el rol social de los museos, cuya relevancia y actualidad se pondrá de manifiesto a lo largo de esta tesis doctoral, tanto en lo que refiere a los debates científicos actuales como por las conclusiones que abogan por continuar profundizando en esta área.

Aunque el contexto de la investigación esté centrado en el siglo XXI, la reivindicación de una mayor relación con la sociedad por parte de los museos no obedece únicamente al enfoque del desarrollo de audiencias ni, por tanto, al momento histórico presente. A principios del siglo XX, surgieron enfoques centrados en la relación de los museos con su entorno social. En primer lugar, destaca la figura del director de la American Association of Museums, Laurence Vail Coleman, quien defendió que las acciones educativas de los museos estadounidenses convertían a estas instituciones en agentes más activos y dinámicos que sus homólogos europeos (Coleman, 1927). En España, destaca la figura de Andrés Ovejero, quien en su discurso de acceso a la Academia de Bellas Artes de San Fernando, defendió que el museo “en el momento helenístico educó a los críticos; en el momento renacentista educó a los artistas; en el momento último aspira a la educación del pueblo” (Ovejero, 1934, p. 39-38). En este discurso, el autor también reivindicó la figura de los museos y su relación con la sociedad a través de la educación como se llevaba a cabo en países como Reino Unido, Alemania, Francia, Rusia o Estados Unidos.

Esta defensa institucional de los museos, así como su puesta en valor, está relacionada con las críticas que también se han hecho a la figura de los museos históricamente. En los primeros años del siglo XX, de la mano de Marinetti (1909), los futuristas italianos defendieron su destrucción por simbolizar los valores más tradicionales. Muchos años más tarde, la posmodernidad criticó los discursos hegemónicos y los grandes metarrelatos que se exponían en estos espacios (Lyotard, 1987). Por su parte, desde la sociología, Bourdieu y Darbel (1969), reseñaron la vinculación de los museos con las élites dominantes y su función de salvaguarda de una visión cultural vinculada al poder.

En el área concreta de la museología, ciencia centrada en el estudio de los museos, de acuerdo con Gómez (2006), una perspectiva epistemológica muestra que dentro de la museología tradicional se pueden diferenciar dos grandes corrientes: la anglosajona, extendida en el Reino Unido y Estados Unidos y que se caracteriza por una visión más pragmática y un carácter más científico, y la corriente europea o francesa, que ha tenido una mayor presencia histórica dentro del ICOM (Internacional Council of Museums) y que aporta una visión centrada en la perspectiva estética, buscando potenciar la comunicación entre la obra y el espectador.

En la segunda mitad del siglo XX, surgió la teoría de la Nueva Museología (Desvallées y Mairesse, 2010; ICOM, 1948). Esta teoría defiende el papel de los públicos dentro de los museos por encima de las colecciones y objetos. Los museos y el patrimonio que albergan deben convertirse en una herramienta que esté al servicio de la sociedad (Hernández, 2006; Gutiérrez, 2012; Vergo, 1989). Como sostiene Díaz (2008), los museos deben concebirse más allá de su función conservadora y expositiva de patrimonio. Se debe poner el foco de atención en su carácter social, independientemente del valor y el carácter emblemático de los objetos que contengan. Dentro de esta corriente, destaca el concepto desarrollado por Rivière (1985) de “ecomuseo”, una institución centrada en su entorno y en las comunidades donde se inscribe.

Aunque la teoría de la Nueva Museología sigue activa, a partir de su enfoque han surgido otras teorías como la Museología Social (Navajas y González, 2018) o la Museología Crítica (Lorente, 2012, 2015; Santacana y Hernández, 2006; Shelton, 2013). Todas estas teorías también defienden la necesidad de colocar a los visitantes en el centro de las organizaciones, de colaborar activamente con las comunidades en las que se inscriben y de aplicar una visión crítica de la figura de los museos y su contexto actual. También ponen su foco de acción en la finalidad de los discursos de los museos, donde en muchas ocasiones no se reflejan las pluralidades de las comunidades ni las distintas sensibilidades existentes (Díaz, 2008; Mateos, 2012).

1.2. Justificación y relevancia del tema

La explicación que justifica la elaboración de esta tesis doctoral está vinculada al enfoque que le sirve como hilo conductor, el desarrollo de audiencias. La elección de esta perspectiva radica en el grado de adecuación con el objeto de la investigación, la novedad que supone su aplicación al campo de los museos en España y al respaldo institucional que recibe.

Desde el ámbito de la gestión cultural, el desarrollo de audiencias, inspirado por muchas de las teorías que se han mencionado en el apartado anterior, es un enfoque que aboga por poner al público en el centro de la gestión organizacional. Según la Comisión Europea (2012, p. 2) el desarrollo de audiencias es:

Un proceso estratégico, dinámico e interactivo que pretende hacer las artes ampliamente accesibles. Su objetivo es involucrar a personas y comunidades en la experiencia, el disfrute, la participación y la valoración de las artes a través de varios medios disponibles hoy para los agentes culturales, desde las herramientas digitales hasta el voluntariado, desde la co-creación hasta las alianzas.

Esta definición muestra cómo el desarrollo de audiencias, aunque se nutre de distintas teorías, se considera antes un proceso que una disciplina científica establecida. Cuenca-Amigo y Makua (2017) y Rogers (1998) han destacado que es un concepto transversal dentro de la organización institucional. Además, Cuenca-Amigo y Makua (2017) también han puesto de manifiesto que existen diferencias en la puesta en práctica del desarrollo de audiencias a nivel geográfico: frente al enfoque predominante del marketing cultural en el Reino Unido, España e Italia presentan un enfoque más social, Dinamarca combina ambas perspectivas y, como sostiene Mandel (2018, p. 3), en Alemania el desarrollo de audiencias se centra en la integración de la diversidad social existente en el país, y se define como: "un enfoque estratégico para alcanzar y mantener nuevos públicos a través del marketing, la programación, la comunicación, la educación artística y la cooperación basada en estudios de visitantes y no visitantes".

Es decir, el desarrollo de audiencias a través de su naturaleza interdisciplinar presenta un gran potencial en su aplicación en el área de los museos para mejorar y potenciar el rol social de los mismos. Como destacan Cuenca-Amigo y Cuenca (2019), en algunos países de Europa como Reino Unido y Dinamarca, se han consolidado centros de investigación y agencias especializadas en torno al desarrollo de audiencias. En España, sin embargo, se trata de un enfoque que no se encuentra aún suficientemente extendido, pese a su potencial para contribuir a afrontar exitosamente los retos del sector cultural (y, en concreto, el de los museos). Esta tesis pretende

contribuir al conocimiento y la promoción de este enfoque y de sus beneficios para la mejora de la gestión que los museos españoles hacen de su relación con los públicos.

Además, desde diferentes instituciones se han financiado proyectos de investigación e intervención centrados en participación cultural en los que, en los últimos años, ha tenido una creciente presencia el desarrollo de audiencias. En concreto, la Unión Europea, a través de programas como Europa Creativa apoya el fomento de estrategias vinculadas con la relación con los públicos y con la participación de los mismos en las organizaciones culturales. Algunos de estos proyectos vinculados con el desarrollo de audiencias con financiación de la Unión Europea son:

- ADESTE- Audience DEveloper: Skills and Traing in Europe, project n.540087-LLP-1-2013-1-IT-LEONARDO-LMP – (Life Long Learning Programme, 2014-2016).
- ADESTE+ -Audience DEvelopment STRategies for cultural organisations in Europa, Agreement number: 2018 – 2685 / 001 – 001 – (Creative Europe, 2018-2022).
- Be SpectACTIVE! Creative Europe (2018-2022).
- CONNECT – CONNECTING AUDIENCES European Alliance for Educational and Training in Audience Development, project n. 575807-EPP-1-2016-1-ES-EPPKA2-KA – (Erasmus+, 2017-2019).
- CREA.M –Creative Blended Mentoring for Cultural Managers, 518533-LLP-1-2011-1-IT-LEONARDO-LMP - (Life Long Learning Programme, 2011-20013).
- ECoC Rijeka2020. European Capital of Culture project, Rijeka. European Capital of Culture (2020).
- ENGAGE AUDIENCES – Study on audience development. How to place audiences at the centre of cultural organizations, EUR EAC-20150440 EN (Creative Europe, 2016).
- FaBULAMUNDI Playwriting Europe: Beyong Borders. Co-Funded by the Creative Europe Programme, European Union (2017-/2020)
- Orfeo & Majnun Co-funded by the European Union.Creative Europe Media (2017-2021).
- smARTplaces. A European Audience Development Project. EACEA 29/2015. Creative Europe Culture Sub-programme (2014-2020).

Asimismo, como ya se ha explicado, a nivel nacional ha desempeñado un papel importante en los últimos 4 años el proyecto PUBLICUM (HAR2017-86103-P), en el que se ha inscrito esta tesis. Por último, y en una escala micro, el interés por esta línea de investigación también se ha visto reflejado en el apoyo institucional recibido, en concreto, por esta tesis doctoral, gracias a la concesión de la Ayuda FPI (Formación Personal Investigador) de la Universidad de Deusto en el

curso 2017-2018, y a la Ayuda FPU (Formación Personal Universitario) del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades desde el curso 2019-2020.

Así, de acuerdo con la naturaleza interdisciplinar de este enfoque, el apoyo institucional recibido, la relevancia que tiene actualmente dentro del debate científico y el intercambio profesional de buenas prácticas, el desarrollo de audiencias se presenta como el enfoque adecuado para explorar el rol social de los museos.

1.3. Hipótesis y objetivos

Numerosos interrogantes se plantean en el punto de partida de esta tesis. ¿Cuáles son los principales retos de los museos españoles en torno a sus públicos? ¿Qué abordajes científicos se han hecho a la relación entre públicos y museos? ¿Qué presencia tiene el desarrollo de audiencias en la literatura científica sobre los visitantes de museos? ¿Cuáles son los principales cambios experimentados por los museos españoles en relación a sus públicos? ¿Resultan suficientes para responder a las demandas de quienes los visitan? ¿Deberían tener continuidad en los próximos años? ¿Qué factores inhiben y cuáles facilitan la aplicación de un enfoque integral en la gestión de la relación entre un museo y sus públicos? Partiendo de estas preguntas, y tratando de delimitar el ámbito de la investigación, se propone la siguiente hipótesis:

Aunque el desarrollo de audiencias se revela como un enfoque capaz de dar respuesta a los retos que hoy afrontan los museos españoles en relación con las demandas y percepciones de sus públicos, su implantación dista de estar extendida y se expresa, más bien, en experiencias aisladas, debido, sobre todo, a la inercia en las formas de trabajo y estructuras organizativas de los museos españoles.

Para tratar de testar esta hipótesis, la presente tesis se propone un objetivo general y varios específicos.

El objetivo principal de esta investigación consiste en analizar el modo en que los museos españoles se transforman para dar cumplimiento a los cambiantes retos de su función social, desde el punto de vista de los públicos.

Este objetivo general se concreta en 5 específicos:

- Examinar los principales retos a los que se enfrentan los museos en España en la actualidad.
- Identificar las principales áreas temáticas que estructuran el debate académico en torno al desarrollo de audiencias en los museos.
- Analizar en qué medida los visitantes perciben que los museos españoles han cambiado en los últimos años para orientarse más hacia sus públicos.
- Explorar qué cambios consideran los visitantes que los museos españoles deberían seguir afrontando en los próximos años.
- Identificar los elementos facilitadores e inhibidores presentes en la transformación social de los museos.

1.4. Metodología

A la hora de dar respuesta a los objetivos planteados, esta tesis se ha servido en cada caso de las técnicas metodológicas que parecían más pertinentes. Cada una de las seis publicaciones que conforman el compendio ha utilizado una metodología determinada, que se encuentra convenientemente justificada y explicada en la sección correspondiente de cada artículo. Aquí no se repetirá lo que puede leerse más adelante en su contexto. Sí parece necesario explicar cómo esta variedad, que obedece a la necesidad de ajustarse a las necesidades de cada sección dentro de la tesis doctoral y de cada publicación, responde también a un diseño coherente que estructura toda la tesis de cara al cumplimiento del objetivo general.

El primer artículo, “Principales retos de los museos de arte en España. Consideraciones de la museología crítica y el desarrollo de audiencias”, ha empleado una técnica mixta de rastreo y sistematización del contexto profesional de los museos que combina, por un lado, una revisión de la literatura basada tanto en manuales de referencia en el ámbito profesional como en artículos recogidos en bases de datos (como Web of Science, Scopus y Dialnet) e informes de proyectos de investigación y, por otro lado, una búsqueda y selección de buenas prácticas profesionales tomando como base las páginas web de los museos englobados dentro de las categorías de Bellas Artes y de Arte contemporáneo del Directorio de Museos y Colecciones de Arte de España.

La metodología empleada en el segundo artículo se denomina revisión sistemática de la literatura (*systematic literature review*) y busca completar el anterior rastreo de los principales

retos del campo profesional de los museos con un panorama riguroso y exhaustivo de la discusión científica. Consiste en la elaboración de un protocolo inicial de búsqueda y la elección de un conjunto de criterios de selección de publicaciones como, por ejemplo: las palabras clave empleadas para realizar las búsquedas, las bases de datos donde se realiza, el tipo de documento que se selecciona, el rango de fechas de publicación o los idiomas en los que se publican las referencias. Esta investigación ha seleccionado los términos de búsqueda “desarrollo de audiencias”, “museos”, “arte” y “organizaciones patrimoniales”, las bases de datos Web of Science, Scopus y Dialnet, y se ha centrado en artículos científicos en inglés y castellano publicados hasta 2019. Estos criterios permiten seleccionar una muestra de publicaciones que posteriormente se revisa y analiza. El resultado de este proceso permite conocer el estado en el que se encuentra el debate científico específico de un tema. Las principales ventajas de esta metodología son su objetividad y el rigor científico a la hora de seleccionar referencias, lo que permite replicar el estudio, evitar sesgos y actualizar las referencias si se considera oportuno.

La tercera publicación ha utilizado una técnica de metodología cualitativa, la entrevista estructurada, la cual se aplicó a visitantes de tres museos. La muestra seleccionada ha sido de 75 personas, cuyas respuestas, además de ofrecer los resultados que se presentan en ese tercer artículo, permitieron verificar y corregir los ítems y preguntas utilizados para la elaboración posterior de un cuestionario a mayor escala.

La técnica empleada en las publicaciones cuarta y quinta del compendio es la misma en ambos casos: un cuestionario elaborado por el equipo de investigación del proyecto PUBLICUM. La elaboración de este cuestionario se apoya en los resultados preliminares obtenidos en las entrevistas estructuradas del artículo anterior, que funcionan a manera de pretest. La muestra seleccionada ha sido de 685 personas, todas ellas visitantes de museos. El muestreo se efectuó en 16 museos españoles cuyas colecciones se engloban dentro del patrimonio histórico y artístico. La selección de la muestra se llevó a cabo en días y franjas diferentes, así como en una variedad de ubicaciones a lo largo del territorio español.

Por último, la sexta publicación es un estudio de caso para cuya elaboración se han realizado seis entrevistas semi-estructuradas en profundidad a trabajadores del Museo de Bellas Artes de Bilbao. El guion de entrevista está basado en nueve preguntas y se ha diseñado a la luz de todos los resultados previos de la investigación y atendiendo tanto al Plan estratégico del museo (2019-2022) como al contexto posterior del confinamiento provocado por la COVID-19.

Como puede advertirse en la siguiente tabla resumen, el diseño metodológico es coherente con la especificidad de los distintos objetivos y busca mantener un equilibrio entre: los retos

profesionales del ámbito museístico y las discusiones científicas, las técnicas cuantitativas y cualitativas, las percepciones de los visitantes y de los profesionales, la amplitud de un panorama a nivel nacional y la profundidad del caso de estudio de un solo museo.

Tabla 1 Relación entre objetivos y metodología

Objetivos específicos	Técnica metodológica	Universo de aplicación
Examinar los principales retos a los que se enfrentan los museos en España en la actualidad.	Rastreo y sistematización del contexto profesional	Manuales profesionales, informes de investigación, artículos y páginas web de museos
Identificar las principales áreas temáticas que estructuran el debate académico en torno al desarrollo de audiencias en los museos.	Revisión sistemática de la literatura	Artículos de investigación publicados en revistas indexadas
Analizar en qué medida los visitantes perciben que los museos españoles han cambiado en los últimos años para orientarse más hacia sus públicos.	Entrevista estructurada	Visitantes de 3 museos españoles
	Cuestionario	Visitantes de 16 museos españoles
Explorar qué cambios consideran los visitantes que los museos españoles deberían seguir afrontando en los próximos años.	Cuestionario	Visitantes de 16 museos españoles
Identificar los elementos facilitadores e inhibidores presentes en la transformación social de los museos.	Entrevista semi-estructurada en profundidad	Profesionales del Museo de Bellas Artes de Bilbao

1.5. Estructura de la tesis doctoral

La presente tesis se estructura en tres grandes bloques: el primero presenta la introducción, el segundo recoge los artículos del compendio y el tercero expone las conclusiones generales de la investigación.

Bloque I: Introducción de la investigación. En este apartado se hace una presentación del tema objeto de estudio y del enfoque de la investigación, de su justificación y relevancia, se formula la hipótesis y se plantean los objetivos (general y específicos), se describe el diseño metodológico y la estructura general de la tesis.

Bloque II: La investigación doctoral. Este bloque está compuesto por las seis publicaciones que forman el compendio de esta tesis doctoral. Se ha mantenido el texto original de cada una de

las publicaciones, de esta forma coincide el número de tablas y gráficos de cada una de las publicaciones de esta tesis doctoral con los textos originales publicado respectivamente. Sin embargo, con el fin de homogeneizar el formato de citación, todas las citas del texto y de las referencias al final de cada apartado se han adaptado al formato de APA 7ª edición.

Se divide a su vez en dos partes: en primer lugar, contextualización y marco teórico (que incluye dos artículos) y, en segundo lugar, estudio empírico (que incluye los cuatro artículos restantes). A continuación, se irá explicando muy brevemente el contenido de cada artículo del compendio, añadiendo a continuación, en cada caso, algunas observaciones sobre su impacto científico y la estrategia de transferencia de resultados que se ha seguido. Una tabla final ayudará a obtener un panorama de conjunto.

La contextualización de la investigación en el ámbito profesional que abren hoy los retos a los que se enfrentan los museos españoles queda recogida por el primer artículo: “Principales retos de los museos de arte en España. Consideraciones desde la museología crítica y el desarrollo de audiencias”. Acompañando a la identificación de los seis retos más relevantes desde la perspectiva social y económica, se han señalado también ejemplos de buenas prácticas dentro de museos del contexto español. Estas prácticas han permitido enfrentarse a los retos anteriormente citados, ayudando a estas organizaciones a mejorar la relación con su entorno social. El carácter de los retos ha permitido que esta investigación sugiera el uso del desarrollo de audiencias como una herramienta para ayudar a los museos a afrontar los retos y demandas de cambio que proceden de sus públicos. Por todo ello, este artículo se configura como el primer paso de esta investigación, el contexto en el que se encuentran los museos españoles. Fue publicado en el año 2019 en la revista *Aposta. Revista de Ciencias Sociales* (ISSN-e 1696-7348). Esta revista científica se encuentra en el 5º puesto en la categoría Multidisciplinar dentro de la 8ª edición del Índice H de revistas científicas españolas de Google Scholar Metrics (2014-2018). Está integrada en el índice de revistas consolidadas en el Sistema de Información Científica Redalyc y forma parte del Master Journal List de Emerging Source Citation Index (ESCI) de Web of Science. Los resultados de esta parte de la investigación fueron presentados en los congresos internacionales Ociogune 2017, celebrado en el mes de junio de ese año en Bilbao, y en el I Foro Ibérico de Jóvenes Investigadores celebrado en noviembre de 2017 en Valladolid. El título de ambas comunicaciones fue: *Los principales retos de los museos de arte contemporáneo de España en el siglo XXI*.

El marco teórico de la investigación queda recogido en la segunda publicación: “Examining the state of the art of audience development in museums and heritage organisations: A systematic

literature review". Mediante la elaboración de una revisión sistemática de la literatura se completó la reconstrucción del estado del arte sobre desarrollo de audiencias en el marco de los museos y las organizaciones patrimoniales. El análisis y la agrupación sistemática de las referencias obtenidas en el proceso también ha permitido establecer cómo se estructura este debate en las siguientes áreas categorías: estrategias de gestión, compromiso de la comunidad, participación, conocimiento de la audiencia, comunicación, marketing, educación, habilidades y destrezas, y entornos digitales y tecnológicos. Los resultados obtenidos se publicaron en el año 2020 en la revista *Museum Management and Curatorship* (ISSN 1872-9185). Esta revista está indexada en la base de datos SCOPUS en el cuartil 1 de la categoría Visual Arts and Performing Arts, con un índice H de 30. Dado que la *systematic literature review* no es una metodología ampliamente utilizada en ciencias sociales, se consideró relevante transferir la experiencia de su aplicación, lo que se hizo en el congreso internacional Ociogune 2018 celebrado en Bilbao, con el título *La metodología de la systematic literature review en Ciencias Sociales. El caso de la investigación en desarrollo de públicos culturales*. Por su parte, las principales conclusiones obtenidas en esta parte de la investigación se presentaron en el II Foro de Jóvenes Investigadores celebrado en Lisboa en el año 2018. Como fruto de este congreso se publicó el capítulo "¿Es el desarrollo de audiencias un enfoque adecuado para afrontar los retos de los museos? Una visión desde la comunidad científica" dentro del libro *Os Museus e a(s) Sociedade(s). Teorias, contextos, histórias, experiências* (2019) coordinado por J. Baião y R. Henriques da Silva y publicado en Lisboa en la editorial Universidade Nova de Lisboa (ISBN 978-989-54405-2-8).

Estas dos primeras publicaciones constituyen la contextualización y el marco teórico de la tesis. El Bloque II continúa con el estudio empírico, que engloba los otros cuatro artículos restantes, los cuales analizan resultados procedentes de la aplicación de herramientas que forman parte del plan de trabajo del proyecto PUBLICUM (HAR2017-86103-P). La primera de estas tres publicaciones (tercera del compendio) es un capítulo de libro que recoge la opinión de los visitantes de museos sobre diferentes cambios sociales vinculados con la realidad de los museos y sobre las barreras percibidas en el acceso a estas instituciones. La configuración del instrumento utilizado, a partir de una batería de preguntas abiertas, ha permitido obtener respuestas de interés por sí mismas y, además, fue un paso clave en la identificación y formulación de los ítems que dieron lugar al cuestionario posterior, destinado ya a una escala mayor. El título del capítulo es "Transformations in museums from the audience's perception" y está editado por A. Alonso y A. Pazos-López dentro del libro *Socializing art museums. Rethinking the Publics' Experience* (ISBN 9783110662085). Publicado en Berlín por la editorial De

Gruyter con la posición 7ª en Scholarly Publishers Indicators (Editoriales extranjeras 2018). Esta publicación surgió tras la participación en el congreso internacional “El museo para todas las personas: arte, accesibilidad e inclusión social”, celebrado en Madrid, en marzo de 2019. Estos resultados también se presentaron después en los congresos internacionales Ociogune 2019, celebrado en Bilbao, y en el III Foro de Jóvenes Investigadores en Museología, celebrado en Madrid en noviembre de 2019.

El estudio empírico continúa con las publicaciones cuarta y quinta, vinculadas también con el trabajo de campo del proyecto PUBLICUM, y que están centradas en la explotación de los datos obtenidos tras la realización del cuestionario definitivo a visitantes de museos, aplicado a una muestra a escala nacional. La primera de estas publicaciones, la cuarta de este compendio, analiza la pregunta del cuestionario que solicita a quien responde que indique hasta qué punto considera que los museos han cambiado. De esta forma se puede saber si el esfuerzo llevado a cabo por estas organizaciones es percibido por los públicos. En el cuestionario se presentaron un conjunto de 12 ítems vinculados con aspectos sociales y se debía marcar el grado de acuerdo o desacuerdo en cada uno de estos aspectos. Los resultados obtenidos se publicaron en el año 2021, en el artículo “La transformación de los museos en los últimos años. Principales cambios percibidos por los visitantes”, en la revista *Arte, Individuo y Sociedad*, volumen 33, nº3, (ISSN 1131-5598, ISSN-e 1988-2408). Esta revista se encuentra incluida en: Arts & Humanities Citation Index y SCOPUS, entre otras bases de datos y directorios, y cuenta con los siguientes índices de impacto: (SJR), área Arts & Humanities, subárea Visual Arts & Performing Arts, 2018: 0.229. Cuartil 1; IN-RECS (Educación), 2011: 0.163. Cuartil 2, posición 32 de 162 y RESH, 2005-2009: 0,12. Índice H10 de las Revistas Científicas Españolas en Google Scholar Metrics (2014/2018). Sello de Calidad de Revistas Científicas Españolas, de la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT), desde 2014, validado nuevamente en 2019, con número de certificado FECYT-121/2019.

La quinta publicación del compendio, vinculada también con el trabajo de campo del proyecto PUBLICUM, se basa en la pregunta del cuestionario que pedía a los quienes respondieron que señalaran su grado de acuerdo o desacuerdo en un conjunto de 11 ítems sobre qué cambios deberían llevar a cabo los museos. Gracias a la variedad de la muestra del cuestionario a nivel nacional, en estos dos estudios se ha obtenido información global sobre la medida en que esta percepción de los públicos (sobre los cambios en los museos) aumenta o disminuye dependiendo de las variables independientes utilizadas en cada uno de los dos artículos. Este hecho ha posibilitado efectuar un análisis profundo de los datos obtenidos en cada una de las dos preguntas analizadas. El análisis de datos ha sido publicado en el año 2021 en la revista

Journal of Arts Management, Law, and Society con el título: “The future of museums. An analysis from the visitors’ perspective in the Spanish context”, volumen 51, número 3. Esta revista cuenta con un índice H19, y un Score índice de 0,79, SCImago Journal Rank (SJR) de 0,391. y está catalogada como Q1 en SCOPUS en la categoría Visual Arts and Performing Arts. Además, los resultados de esta publicación se difundieron en el IV Encuentro Internacional “Turistas, visitantes, seguidores. El público de los museos entre los siglos XIX y XX: perspectivas de futuro”, organizado por el Museo Cerralbo el 17 de mayo de 2021. El título de la comunicación fue: *¿Qué piden los públicos? El futuro de los museos en España desde el punto de vista de sus visitantes.*

Finalmente, la última publicación que completa el estudio empírico y cierra el Bloque II, aporta una perspectiva diferente (y complementaria) a la investigación. A través del estudio del caso concreto del Museo Bellas Artes de Bilbao, esta parte de la investigación se centra en la experiencia y la opinión de una muestra de la plantilla de trabajadores de este museo. Aunque de forma necesariamente limitada, esta publicación aporta al conjunto de la investigación doctoral la visión de la perspectiva organizacional para conocer cómo se percibe y trabaja el desarrollo de audiencias dentro de una institución, atendiendo especialmente a los factores facilitadores e inhibidores existentes en la puesta en práctica de este enfoque de gestión. Además, atendiendo a la cronología de recogida de datos de las publicaciones anteriores, esta última parte de la tesis es la única que ha podido abarcar y recoger el impacto de la pandemia de COVID-19 sobre los museos y su relación con los públicos. Bajo el título “La gestión de los públicos en tiempos de postpandemia. El caso del Museo Bellas Artes de Bilbao”, se ha publicado en el año 2021 como capítulo en el libro *La sociedad post-Covid*, de la editorial Fragua (ISBN 978-84-7074-935-3). De acuerdo con el índice Scholarly Publishers Indicators (SPI) in Humanities and Social Sciences, esta editorial tiene un Indicador de prestigio percibido por expertos (ICEE) de 0,579 y ocupa la posición 177 de 272 en la categoría General. Y en la categoría de Sociología, tiene un ICEE de 0,008 y ocupa la posición 44 de 75. Los resultados de este estudio se presentaron en el congreso Ociogune, celebrado el 10 de junio de 2021 en la Universidad de Deusto, con la comunicación titulada *El futuro de la gestión de públicos del museo Bellas Artes de Bilbao. Una visión desde el desarrollo de audiencias*, y en el Congreso Internacional “La Sociedad PostCovid”, celebrado los días 7 y 8 de julio en la Universidad de Sevilla, con la comunicación titulada *La gestión de públicos en tiempos de postpandemia. El caso del Museo de Bellas Artes de Bilbao.*

Finalmente, la última sección de la tesis doctoral, Bloque III: Conclusiones generales, presenta las principales aportaciones obtenidas a lo largo de la elaboración de la tesis doctoral. Además, también se recogen diferentes líneas de intervención para llevar a la práctica los resultados

obtenidos, futuras líneas de investigación que se establecen tras la realización de este estudio y las principales limitaciones encontradas durante todo el proceso de realización de esta tesis doctoral.

Tabla 2 Relación entre estructura de la tesis, artículos del compendio y estrategia de transferencia

Bloque	Estructura	Artículo	Principales indicadores de impacto	Transferencia
Bloque I	Introducción	—	—	—
Bloque II	Contextualización y marco teórico	1 Principales retos de los museos de arte en España. Consideraciones desde la museología crítica y el desarrollo de audiencias	Master Journal List de Emerging Source Citation Index (ESCI)	Ociogune 2017, Bilbao I Foro Ibérico de Jóvenes Investigadores 2017, Valladolid
		2 Examining the state of the art of audience development in museums and heritage organisations: A systematic literature review	- Cuartil 1 de la categoría Visual Arts and Performing Arts - índice H de 30	Ociogune 2018, Bilbao II Foro de Jóvenes Investigadores 2018, Lisboa
	Estudio empírico	3 Transformations in museums from the audience's perception	Editorial posición 7ª en Scholarly Publishers Indicators (Editoriales extranjeras 2018).	El museo para todas las personas: arte, accesibilidad e inclusión social 2019, Madrid Ociogune 2019, Bilbao III Foro de Jóvenes Investigadores en Museología 2019, Madrid
		4 La transformación de los museos en los últimos años. Principales cambios percibidos por los visitantes	Cuartil 1; en el área Arts & Humanities, subárea Visual Arts & Performing Arts, en 2018.	—
		5 The future of museums. An analysis from the visitors' perspective in the Spanish context	Q1 en SCOPUS en la categoría Visual Arts and Performing Arts	IV Encuentro Internacional "Turistas, visitantes, seguidores. El público de los museos entre los siglos XIX y XX: perspectivas de futuro 2021, Madrid
		6 La gestión de los públicos en tiempos de postpandemia. El caso del Museo Bellas Artes de Bilbao	ICEE de 0,008, posición 44 de 75 en la categoría de Sociología	Ociogune 2021, Bilbao Congreso Internacional "La Sociedad PostCovid 2021, Sevilla
Bloque III	Conclusiones generales	—	—	—

1.6. Referencias bibliográficas

- Amigo, M. L. (2014). *Ocio Estético Valioso*. Universidad de Deusto.
- Amigo, M. L., y Cuenca-Amigo, M. (2014). La Educación del Ocio Estético en los museos. El Caso del Museo Thyssen Bornemisza de Madrid. *Revista de Ciencias de la Educación: Órgano del Instituto Calazans de Ciencias de la Educación*, (240), 399–420. ISSN 0210-9581.
- Bonet, L., y Négrier, E. (2019). La participación cultural en la tensión dialéctica entre democratización y democracia cultural. En M. Cuenca-Amigo, y J. Cuenca. (Eds.), *El desarrollo de audiencias en España. Reflexiones desde la teoría y la práctica* (pp. 37–54). Universidad de Deusto.
- Bourdieu, P., y Darbel, A. (1969). *L'amour de l'art: les musées européens et leur public*. Editions de Minuit.
- Coleman, L. V. (1927). *Manual for small museums*. Nueva York, Estados Unidos: G. P. Putnam's Sons.
- Cuenca-Amigo, M. (2014). La democratización cultural como antecedente del desarrollo de audiencias culturales *Quaderns d'Animació i Educació Social* nº19. http://quadernsanimacio.net/ANTERIORES/diecinueve_hm_files/democratizacion.pdf.
- Cuenca-Amigo, M. (2019). La intervención en museos desde el desarrollo de audiencias. En F. Bayón y J. Cuenca (Eds.), *Públicos en transformación. Una visión interdisciplinar de las funciones, experiencias y espacios del público actual de los museos* (pp.61-76). Dykinson.
- Cuenca-Amigo, M., and A. Makua. (2017). Audience Development: A Cross-National Comparison. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30 (2), 156–172. doi:10.1108/ARLA-06-2015-0155.
- Cuenca-Amigo, M., y Cuenca, J. (2019). *El desarrollo de audiencias en España. Reflexiones desde la teoría y la práctica*. Universidad de Deusto.
- Desvallées A. y Mairesse F. (dirs) (2010). *Conceptos clave de museología*. Versión de ICOM/Armand Colin.
- Díaz, I. (2008). *La memoria fragmentada. El museo y sus paradojas*. Trea.
- European Commission. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2012). *European Audience: 2020 and Beyond*. Publications Office of the European Union. https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/conference-audience_en.pdf.
- Falk, J. H., y Dierking, L. D. (2012). *The Museum Experience*. Routledge

- Gómez, J. (2006). *Dos museologías. Las tradiciones anglosajona y mediterránea: diferencias y contactos*. Trea.
- Gutiérrez, A. (2012). *Manual práctico de museos*. Trea,
- Hadley, S. y Belfiore, E. (2018). Cultural democracy and cultural policy. *Cultural Trends*, 2(3), 218-223
- Hanquinet, L., y Savage, M. (2012). 'Educative Leisure' and the art museum. *Museum and Society*, 10, (1), 42-59.
- Hernández, F. (2006). *Planteamientos Teóricos de la Museología*. Trea.
- Hooper-Greenhill, E. (2006). Studying Visitors. En S. Macdonald (Ed.) *A Companion to Museums Studies* (pp. 362–376). Blackwell Publishing.
- ICOM (1948). *Primera Conferencia Bienal (París, 28 de junio-3 julio 1948) Resumen*, ICOM).
- Kelly, O. (1984). *Community, Art and the State: Storming the Citadels*. Comedia.
https://www.academia.edu/470872/Community_art_and_the_state_Storming_the_citadels?auto=download
- Lorente, J. P. (2012). *Manual de Historia de la Museología*. Trea.
- Lorente, J. P. (2015). Estrategias Museográficas Actuales Relacionadas con la Museología crítica. *Complutum*, 26 (2), 111–120. ISSN 1131-6993.
<https://revistas.ucm.es/index.php/CMPL/article/view/50422>
- Lyotard, J.F. (1987). *La condición postmoderna. Informe sobre el saber*. Cátedra.
- Mandel, B. R. (2018). Can Audience Development Promote Social Diversity in German Public Arts Institutions? *Journal of Arts Management, Law and Society*, 16 (1), 1–15.
doi:10.1080/10632921.2018.1517064.
- Mateos, S. M. (2012). *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Trea.
- Marinetti, F.T. E. (1909). Manifiesto Futurista. *Le Figaro*, 20 febrero.
<https://arteydisegno.files.wordpress.com/2010/02/manifiesto-futurista-1909.pdf>
- Monteagudo, M. J. (2019). Las experiencias museísticas y sus beneficios. Una reflexión desde los Estudios de Ocio. En F. Bayón y J. Cuenca (Eds.), *Públicos en transformación. Una visión interdisciplinar de las funciones, experiencias y espacios del público actual de los museos* (pp.37-58). Dykinson.

- Navajas, Ó., y González, J. (2018). La aplicación de la Museología Social en España: desafíos para su implementación en el sureste de la Comunidad de Madrid. *E-cadernos ces*, 30. <https://journals.openedition.org/eces/3722>.
- Ovejero, A. (1934). *Concepto actual del museo artístico. Discurso de ingreso del académico electo Andrés Ovejero*. Academia de Bellas Artes de San Fernando. http://www.realacademiabellasartessanfernando.com/assets/docs/discursos_ingreso/ovejero_y_bustamante_andres_1934.pdf.
- Pérez Castellanos L. (2016). *Estudios sobre públicos y museos. Públicos y museos ¿qué hemos aprendido?* Publicaciones digitales Encrym, INAH.
- Pérez Castellanos, L. (2019). Implicaciones de la evaluación de exposiciones desde cuatro marcos conceptuales. *Museos Revista Digital*, 1(1), 1-19.
- Pérez Santos, E. (2018). Buenas prácticas en la investigación del público en museos. En L. Pérez Castellanos (Ed.), *Estudios sobre públicos y museos* (pp.26-36). Publicaciones digitales Encrym, INAH.
- Rivière, G.H. (1985). Imágenes del ecomuseo. *Museum UNSECO* (30), 4, 182-183. <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001273/127347So.pdf>.
- Rogers, R. (1998). *Audience Development: Collaborations between Education and Marketing*. Arts Concil of England.
- Santacana, J. Hernández, F.X. (2006). *Museología crítica*. Trea.
- Shelton, A. (2013). Critical Museology: a Manifesto. *Museum Worlds: Advances in Research*, (1), 7–23. ISSN 2049-6729.
- Vergo, P. (1989). *The New Museology*. Reaktion Books.

2. La investigación doctoral

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

Este artículo se centra en identificar los principales retos a los que se enfrentan hoy en día los museos de arte en España como consecuencia de los numerosos cambios que se están produciendo en su contexto. Se ha realizado una extensa y exhaustiva revisión de la literatura científica vinculada a la situación actual de los museos de arte desde el doble punto de vista de la museología crítica y el desarrollo de audiencias. Como resultado, a partir del enfoque social y económico, se han identificado seis retos, cada uno de los cuales se ha ilustrado con ejemplos de buenas prácticas. La implantación del desarrollo de audiencias se vislumbra como una estrategia con gran potencial para afrontar con solvencia los retos identificados, si bien esto exigirá formar a las plantillas de los museos en este enfoque estratégico y sus herramientas.

2.1.1. Introducción

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

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

En el último tercio del siglo XX, en países como Reino Unido y EE.UU. se abrieron también numerosos museos. Concretamente entre 1975 y el año 2000 en EE.UU. se inauguraron más de la mitad de los museos que existen en el país (Bolaños, 2008). Sin embargo, los museos de arte

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

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

2.1.2. Los enfoques social y económico

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

Respecto a la museología, cabe destacar los nuevos acercamientos que abogan por una revisión crítica de la praxis museística, con figuras internacionales como Sheldon (2013) y Murawska-Muthesius y Piotrowski (2016), y en España autores como Lorente (2012, 2015) y Santacana y

Hernández (2006). Esta museología crítica engloba aquellas teorías que cuestionan las funciones tradicionales del museo, aunque también resaltan el doble significado de “crítica” como la situación “al límite” en la que se encuentra (Santacana y Hernández, 2006). Desde este punto de vista, el museo es concebido como un espacio de cruce de culturas, tensiones y conflictos. El museo debe fomentar la vinculación entre los visitantes y el patrimonio, promoviendo el dinamismo, la participación y la comunicación (Díaz, 2008; Simon, 2010). Así, el museo adopta un papel activo, en constante transformación y mejora (Santacana y Hernández, 2006).

Por su parte, el desarrollo de audiencias es un enfoque amplio, holístico y transversal. El Programa Europa Creativa (2015) define el desarrollo de la audiencia como un proceso estratégico, dinámico e interactivo para hacer que las artes sean ampliamente accesibles. Su objetivo es que las personas y las comunidades disfruten, participen y valoren las artes a través de los medios que las organizaciones culturales poseen. Desde las herramientas digitales hasta el voluntariado, la co-creación o las asociaciones. A nivel organizativo, afecta a áreas como la programación, el marketing y la educación (Rogers, 1998). Aunque dentro del desarrollo de audiencias existen diferentes enfoques dependiendo del país, como señalan Cuenca-Amigo y Makua (2017), las autoras coinciden con Rogers (1998) en que las estrategias de desarrollo de audiencias tienen un carácter transversal, multidisciplinar y deben involucrar a todos los departamentos.

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

En lo que respecta al enfoque económico, este afecta principalmente a países como España, donde la crisis económica de inicios del siglo XXI ha supuesto un recorte significativo de los presupuestos destinados a cultura (Navarro y Tsagaraki, 2011). Este hecho ha evidenciado la alta dependencia existente de las subvenciones públicas (Rius-Ulldemolins y Rubio, 2016) en comparación con los países anglosajones donde existe una diversificación mayor de las fuentes de ingresos en los museos (Dixon, 2010). En este contexto económico incierto, algunas

entidades culturales han protagonizado titulares como los siguientes: “LABoral de Gijón, del mayor lujo a la más absoluta miseria en los centros de arte” (Costa, 2017); o “El Centro Niemeyer tiene un agujero de 1,6 millones de euros en deudas” (Sainz, 2012).

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

2.1.3. Retos de los museos de arte en España

A partir de los dos enfoques principales mencionados, el social y el económico (Black, 2012; Rius-Ulldemolins y Rubio, 2016), se han identificado seis retos. Debido a los numerosos ámbitos que engloba el enfoque social se ha dividido en cuatro retos independientes: (1) Vinculación con la comunidad, (2) La comunicación y el marketing de los museos, (3) El uso de la tecnología como soporte y (4) La sostenibilidad y accesibilidad de la sede. Por su parte, el enfoque económico está representado en el reto (5) Búsqueda de fuentes de financiación alternativas. El último reto, (6) Formación de los profesionales de los museos, defiende la necesidad de actualizar esta formación para poder enfrentarse a los retos anteriormente señalados. Estos retos no son categorías estancas: existen numerosas sinergias entre ellos, tanto a nivel teórico como en los ejemplos de buenas prácticas. El motivo de su división obedece a la necesidad de acotar las áreas para poder profundizar en cada una de ellas sin perder el punto de vista global y transversal defendido por el desarrollo de audiencias.

Vinculación con la comunidad

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

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

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

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

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

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

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

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

Ambos ejemplos representan en cada contexto cómo los museos han empezado a realizar nuevas actividades para mejorar su vinculación con la sociedad, abriéndose a nuevos públicos y a la comunidad en general, de acuerdo a los postulados de las nuevas corrientes museológicas. El objetivo ahora es convertir estas acciones tan novedosas e interesantes en la forma de trabajar diaria de los museos, fomentando el desarrollo de audiencias dentro de las

organizaciones (Cuenca-Amigo y Makua, 2017). De este modo, en lugar de acciones concretas llevadas a cabo en determinados museos, estas prácticas se convertirán en parte de la misión de los museos (Black, 2012), modificando su forma de trabajar, acogiendo dentro de la programación del museo a distintos públicos, trabajando con ellos y enriqueciendo tanto a las personas como a las propias instituciones al situar el público en el centro de las mismas (Black, 2005; García, 2015; Simon, 2010).

La comunicación y el marketing

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

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

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

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

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

Como sostienen Colbert y Cuadrado (2003), la utilización de los procesos de comunicación y las estrategias de marketing en los museos cada vez es más frecuente y necesaria. Su éxito radica en la combinación de las acciones llevadas a cabo tanto dentro del museo, para facilitar la comprensión de la información (Viñarás, 2005), como las iniciativas realizadas fuera del museo para atraer a nuevos públicos y fidelizar a los ya existentes (Black, 2005; Mateos, 2012; Taheri, Jafari y O’Gorman, 2014). A nivel nacional existen multitud de ejemplos de buenas prácticas en los que los museos han ampliado y mejorado los canales de comunicación y las estrategias de marketing, muchos de ellos vinculados a la utilización de la tecnología como soporte (reto 4) para mejorar la relación con la audiencia (reto 1). El uso de las tecnologías ha modificado el modelo de comunicación obra-espectador tanto en el museo como fuera de él a través de las redes sociales y la propia web de los museos (Mateos, 2012; Rivera, 2013; Rodà, 2010; Rodríguez, 2016). Por su parte, la información y la imagen que los museos ofrecen en la Red a través de los distintos soportes digitales es fundamental para dar a conocer la variedad de actividades y servicios que ofrece cada museo y atraer a más personas (Martínez-Sanz y Berrocal-Gonzalo, 2017; Rodà, 2010). Más del 80% de los museos y centros cuenta con presencia en las redes, ha digitalizado imágenes y posee apps educativas para sus visitantes (Juste y Fernández, 2016). Un ejemplo concreto del uso de las redes sociales para posicionar a los museos dentro de la oferta de una ciudad es la campaña llevada a cabo por los museos Lázaro

Galdiano, Cerralbo, Romanticismo, Sorolla y Artes Decorativas bajo el hashtag #5Museos. A través de esta campaña digital se perseguía una doble finalidad: difundir el patrimonio del museo mientras se generaba una comunidad comprometida con los públicos digitales. Como defienden Viñarás y Caerols (2016), esta iniciativa ha gestionado la comunicación exterior de estos museos desde un punto de vista global, posicionándolos en el mapa cultural de la ciudad al mismo tiempo que estaba basada en la participación de los públicos a través de las redes sociales.

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

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

Asimismo, una aplicación concreta de las estrategias de comunicación y marketing en un museo español es el caso del Museo Pablo Picasso de Málaga (VI Conferencia del Marketing de las Artes y Desarrollo Audiencias de Asimétrica, 2016). Durante sus primeros años de vida, desde este

museo se estudió al público asistente y al público ausente del museo para determinar las causas de la falta de interés generada por el museo hacia la sociedad. Además, se analizó la sociedad (locales de Málaga, de Andalucía, residentes temporales extranjeros, turistas, cruceristas, etc.) para intentar adaptarse a las necesidades de cada grupo y por tanto difundir el mensaje del museo por canales de comunicación mucho más acordes con la situación de cada grupo social.

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

El uso de la tecnología como soporte

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

En primer lugar, como se ha mostrado en reto anterior (2) La comunicación y el marketing, el mundo online es fundamental para el desarrollo de muchas campañas (Marakos, 2014). Internet permite hacer accesibles gran parte de los contenidos de los museos (Lorente, 2015) y, además, puede ser un canal de comunicación bidireccional, es decir, el museo puede darse a conocer y mostrar su información al mismo tiempo que es protagonista activo del día a día interactuando con su entorno (Colomer, 2013) y permitiendo la participación de la audiencia (Simon, 2010). Respecto al estudio de públicos, en los últimos años se han desarrollado diferentes sistemas de Ticketing y CRM “cuya finalidad es generar, procesar, almacenar y elaborar información que permita obtener y analizar datos útiles, para tomar decisiones en la industria del marketing

cultural” (Leal y Queno, 2011, p. 175). En España cabe destacar las iniciativas llevadas a cabo por las compañías PatronBase y BravoManager y su labor de captación de datos en organizaciones culturales para poder llevar a cabo estrategias de desarrollo de audiencias globales, transversales y basadas en los datos obtenidos a través de sus plataformas.

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

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

Madrid, el Museo de la Naturaleza y el Hombre de Santa Cruz de Tenerife, el Museo Carmen Thyssen de Málaga, el Museo de la Evolución Humana de Burgos y, recientemente, en el Museo Nacional de Escultura de Valladolid.

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

e instalaciones digitales dentro de los museos, la tecnología supone una herramienta necesaria para llevar a cabo las estrategias de desarrollo de audiencias dentro de los museos.

La sostenibilidad y accesibilidad de la sede

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

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

Todos estos aspectos coinciden con el proyecto Museos+ Sociales, ya mencionado. Concretamente con la línea estratégica 2 “Integración y accesibilidad de ciudadanos con necesidades especiales”, y sus programas de mejora de la accesibilidad y atención a personas con discapacidad y el acercamiento del museo a ciudadanos con dificultad de visita; y con la línea estratégica 3 “Contribución a la cohesión social, atención a la diversidad cultural y difusión del museo sostenible” y sus programas de atención a colectivos de personas en situaciones sociales vulnerables, el desarrollo de medidas de formación para el empleo, el museo como centro de referencia intercultural, la visualización de la perspectiva de género y el museo como modelo de gestión ambiental responsable (MCD, 2015).

Otro ejemplo de buenas prácticas dentro de este reto es la rehabilitación del Museo Cerralbo de Madrid (Casas, López y Martín, 2011). En un primer momento, el edificio histórico del museo, el Palacio Cerralbo, ha sido renovado con el objetivo de permitir el acceso a todos los públicos,

eliminando las barreras arquitectónicas que impedían el acceso a personas con discapacidades físicas. En un futuro próximo se procederá a la adecuación de la exposición del patrimonio a través de un discurso museográfico adaptado a los públicos con discapacidades intelectuales, siguiendo el ejemplo de otros museos como los señalados en los retos 1 y 3 del artículo. De esta forma un edificio decimonónico no diseñado como museo se convierte en un espacio accesible tanto física como intelectualmente, de acuerdo a los postulados expuestos por Comas (2013).

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

Búsqueda de fuentes de financiación alternativas

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

En España cada vez es más frecuente encontrar dentro de los museos la presencia de patrocinadores privados. En primer lugar, destaca la labor de los mecenas individuales o las asociaciones de amigos que muchos museos poseen y se engloban bajo la Federación Española de Amigos de los Museos. Tanto a nivel individual como a través de las asociaciones, se realizan aportaciones puntuales o regulares a los museos, constituyéndose este grupo como un público comprometido con el museo (Black, 2005; Kolter y Kolter, 2008). Sin embargo, debido al

volumen de sus aportaciones, el patrocinio privado empresarial posee un gran peso dentro de algunos museos españoles; algunos ejemplos son el Museo del Prado, el Museo Centro de Arte Reina Sofía, el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, el Museo de Bellas Artes de Bilbao o el Museo de Arte Contemporáneo de Málaga, entre otros muchos.

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

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

Otra de las fuentes de ingresos más significativas de los museos es la venta de entradas. Como ya señaló Gombrich (1977), el carácter novedoso de las exposiciones atrae a más visitantes a los museos. Hoy en día, cada vez más museos organizan exposiciones temporales con este objetivo, un caso reciente en España ha sido la exposición sobre Dalí que albergó en el año 2013 el Museo Reina Sofía (Gradera de León, 2013). En tan solo cuatro meses y medio el número de visitantes

aumentó hasta más de 730.000, es decir, una media de 6.500-7.000 por día. Durante el año 2013, el Museo recibió un total de 3.184.620 visitas, lo que supuso casi un 25% más que los datos recogidos por el LPPM durante el estudio que realizó en el Reina Sofía desde junio de 2010 hasta mayo de 2011 (LPPM, 2013). Quienes defienden la utilización de las exposiciones temporales resaltan la necesidad de que no sean únicamente usadas para atraer a más visitantes, sino que deben ofrecer calidad en sus contenidos (Tobelem, 2010). Por otro lado, aumentar el número de visitantes puede significar la masificación de los museos o de exposiciones temporales concretas, lo que afecta directamente a la calidad y a la experiencia de la audiencia (Revuelta, 2018).

Una posibilidad adicional para la obtención de ingresos es la ampliación de servicios dentro del museo, tales como la apertura de una tienda o una cafetería/restaurante, así como el alquiler de espacios para la celebración de eventos externos (Cordón, 2012; Tobelem, 2010). Estas iniciativas, así como otras demandas o necesidades básicas de los visitantes, ayudan a mejorar y completar la visita a los museos y están muy presentes en los museos españoles, permitiendo diversificar sus ingresos y dando cabida a nuevas actividades dentro de sus programas, al tiempo que garantizan una interacción mínima significativa entre los museos y la audiencia (Black, 2005; Falk y Dierking, 2012).

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

- Crowdsourcing (colaboración múltiple): deriva de los términos ingles crowd (multitud) y outsourcing (recursos externos), su aplicación consiste en abrir ciertas funciones de las organizaciones culturales al exterior, en lugar de buscar capital económico, esta estrategia está buscando capital social, es decir, que un grupo de voluntarios realice diferentes tareas.
- Crowdfunding (financiación múltiple): deriva del inglés crowd (multitud) y funding (captación de fondos), consiste en conseguir pequeñas donaciones a través de plataformas digitales con el objetivo de conseguir financiación para determinados proyectos. Existen varios tipos: donación, inversión de capital o préstamo. Existe una versión denominada Equity Crowdfunding, donde el donante obtiene beneficios,

acciones o participación dentro de la empresa; se trata de una base para buscar socios capitalistas en los proyectos.

- Crowdlending (préstamos múltiples): deriva de crowd (multitud) y lending (préstamo), son préstamos entre particulares y empresas a cambio de un interés o una participación dentro de las empresas.

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

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

Formación de los profesionales de los museos

La necesidad de renovar y completar la formación y las habilidades de los profesionales de los museos es una de las principales implicaciones prácticas que se deriva de la identificación de los retos anteriores y de la voluntad de enfrentarse a ellos como institución (White, 2016). Como se ha mostrado anteriormente, estos retos son muy variados y la formación tradicional no puede hacer frente a ellos. Es necesario modificar el perfil formativo e incorporar nuevos conocimientos. En algunos casos, los museos han incorporado a su plantilla a profesionales concretos, o al menos han contratado empresas para llevar a cabo estas funciones. Sin embargo, los museos de titularidad pública, a través de las oposiciones siguen primando en su temario

aspectos vinculados a la conservación más que a la relación con la audiencia, por tanto, los futuros profesionales que se incorporen a los museos seguirán careciendo de las competencias y habilidades necesarias para enfrentarse a los retos mencionados.

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

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

2.1.4. Conclusiones e implicaciones prácticas

En definitiva, como sostiene el propósito inicial del artículo, se han identificado los principales retos a los que se están enfrentando los museos de arte en España. De acuerdo con Black (2012) y Rius-Ulldemolins y Rubio (2016), se ha partido de los enfoques social y económico para detallar y abordar los seis retos descritos en esta investigación. Como defienden los postulados de las nuevas corrientes museológicas, los museos deben facilitar la relación entre el patrimonio y sus visitantes (Lorente, 2015; Santacana y Hernández, 2006). Este hecho implica abrirse a la sociedad (DeCarli, 2004), permitir que participe (Simon, 2010) y trabajar con públicos específicos que hasta ahora no se habían contemplado (Kolter y Kolter, 2008). Como defiende Black (2012), esta época de incertidumbre y cambio puede ser utilizada por los museos para llevar a cabo una serie de transformaciones internas con el objetivo de combatir estos retos y prepararse para retos futuros, a la vez que se establecen como agentes activos involucrados con su contexto social (García 2015), capaces de generar experiencias de ocio estético valiosas para los visitantes (Amigo y Cuenca-Amigo, 2014).

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

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

y compromiso del público más fiel, hasta acceder a incorporar planes de patrocinio empresarial u otras estrategias de financiación (Dixon, 2010; Ross y Segal, 2009).

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

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

2.1.5. Referencias

- ACCIONA Producciones y diseño (2018). *ACCIONA Producciones y Diseño*. <http://www.acciona-apd.com/?lang=es>.
- ADESTE (2018). *ADESTE Audience DEveloper: Skills and Training in Europe*. <http://www.adesteproject.eu/>.
- Amigo, M.L. y Cuenca-Amigo, M. (2014). La educación del ocio estético en los museos. El caso del Museo Thyssen Bornemisza de Madrid, *Revista de ciencias de la educación: Órgano del Instituto Calazans de Ciencias de la Educación*, 240, 399-420.
- Appside (2018). *Appsede*. <http://www.appside.org/>.
- Aramburu, N. (2013). Procesos de hibridación: la evolución de las infraestructuras museísticas, gestión independiente y autogestión como reinención del sistema del arte. En I. Arrieta, I. (Ed.) *Reinventando los museos* (pp.65-82). Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Arrieta, I. (2014). *La sociedad ante los museos*. Universidad del País Vasco.
- ART+COM Studios (2018). *ART+COM Studios*. <https://artcom.de/en/departament/art-en/>.
- Asensio, M. y Asenjo, E. (2011). *Lazos de Luz Azul: museos y tecnologías 1, 2 y 3.0*. Editorial UOC.
- Balbontín, P. R. (2010). Textos para una colección, *Revista de los museos de Andalucía*, 12, 58-66.
- Baraybar, A. e Ibáñez, J. A. (2012). La gestión de la comunicación museística: Hábitos y usos profesionales, *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 93, 127-135.
- Black, G. (2005). *The Engaging Museum. Developing Museums for Visitor Involvement*. Routledge
- Black, G. (2012). *Transforming Museums in the Twenty-first Century*. Routledge.
- Bolaños, M. (2008). *Historia de los museos en España* (2ª ed). Trea.
- Bravo Manager (2018). *Bravo Manager*. <https://bravomanager.com/>.
- Bustundi, M.P. (2010). Patrimonio artístico, conservación y sostenibilidad, *Fabrikart: arte, tecnología, industria, sociedad*, 9, 70-83.
- Casas, C., López, A. y Recio, R. (2011). Museo Cerralbo. El reto de la accesibilidad en un edificio histórico, *ICOM Digital*, 2, 46-54.

- Centro de Arte Contemporáneo de Málaga (2018). *Centro de Arte Contemporáneo de Málaga-Patrocinadores*. <http://cacmalaga.eu/patrocinadores>.
- Colbert, F. y Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las Artes y la Cultura*. Ariel.
- Colomer, J. (2013). *La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica*. Fundación Autor.
- Comas, C. (2013). 'El museu de todos, el museo para todos': la accesibilidad como política. En I. Arrieta (Ed.) *Reinventando los museos* (pp. 169-184). Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- CONNECT (2018). *CONNECT*. <http://connectingaudiences.eu/>.
- Cordón, D. (2012). El presente de los museos, retos y oportunidades a las que enfrentarse. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 25 (269), 46-49.
- Costa, J.M. (2017). LABoral de Gijón, del mayor lujo a la más absoluta miseria en los centros de arte, *El Diario*, 2 de febrero. http://www.eldiario.es/cultura/arte/LABoral-Gijon-mayor-absolutamiseria_0_608239537.html.
- CREA.M (2018). *Creative Blended Mentoring Kit for Mentees*. <http://culturalmanagers.com/wp-content/uploads/6.Creative-blended-mentoring-kitfor-mentees.pdf>.
- Cuenca-Amigo, M. y Makua, A. (2017). Audience development: a cross-national comparison, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(2), 156172.
- Davies, M. (2011). Museos y sostenibilidad, *Museos.es*, 7/8, 142-147.
- DeCarli, G. (2004). *Un Museo Sostenibles. Museo y Comunidad en la Preservación Activa de su Patrimonio*. Oficina de la UNESCO para América Central.
- Delgado, J.C. (2018). Fundación Thyssen Bornemisza: el guardián de un tesoro nacional. *ABC*, 11 de febrero. http://www.abc.es/cultura/arte/abcifundacion-coleccion-thyssen-bornemisza-guardian-tesoro-nacional201802110124_noticia.htm.
- Díaz, I. (2008). *La memoria fragmentada. El museo y sus paradojas*. Trea.
- Directorios de Museos y Colecciones de España (2018). *Directorio de Museos y Colecciones de España*. <http://directoriomuseos.mcu.es/dirmuseos/mostrarBusquedaSencilla.do>.

- Dixon, D. (2010). La lealtad de la audiencia en las organizaciones culturales, *Conectando Audiencias*, 2, 14-17.
- Espinosa, A. y Bonmartí, C. (2014). Accesibilidad, inclusión y diseño para todas las personas en museos y patrimonio, *Heritage & Museography*, 7(1), 11-20.
- Estudios Durero (2018). *Estudios Durero*.
http://www.estudiosdurero.com/estudios_durero/opencms/-.
- Falk, J.H. y Dierking, L.D. (2012). *The Museum Experience Revisited*. Routledge.
- Federación Española de Amigos de los Museos (2018). *Federación Española de Amigos de los Museos*. <http://www.feam.es/index.php/es/component/content/article?id=45>.
- Fernández, M. (2011). ¿Planificación sostenible? Una panorámica de la planificación actual de museos en España, *Museos.es*, 7/8, 38-49.
- García, F. (2018). El ochenta por ciento de los museos están vacíos. *La Vanguardia*, 10 de julio.
<https://www.lavanguardia.com/cultura/20180710/45805489279/entrevista-miguel-falomir-director-museo-del-prado-bicentenario.html>.
- García, I.M. (2015). El papel de los museos en la sociedad actual: discurso institucional o museo participativo, *Complutum*, 26 (2), 39-47.
- García, J. y García, R. (2016). El turismo cultural en Málaga. Una apuesta por los museos, *Internacional Journal os Scientific Management Tourism*. 2(3), 121135.
- Giménez, C. (2006). *La cultura y el mecenazgo en el siglo XXI. Los nuevos soportes culturales a principios de siglo*. [Tesis doctoral, Universidad de Deusto].
- Gombrich, E.H. (1977). El museo: pasado, presente y futuro, *Critical Inquiry*, 3(3), 449-470.
- Gradera de León, F. (2013). La muestra de Dalí en el Reina Sofía se clausura con más de 730.000 visitas. *El País*, 2 de septiembre.
https://elpais.com/cultura/2013/08/30/actualidad/1377888378_618990.html.
- Grau, L. (2011). Museos, globalización y otros cambios climáticos: ensayo sobre sus derivas, *Museos.es*, 7/8, 28-37.
- Herráez, J.A. (2011). La sostenibilidad en museos, *Museos.es*, 7/8, 106-109.

- Hinz, H.M. (2014). *ICOM's General Conferences*.
http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/Milan2016/Pdf/hinz_siena2014.pdf.
- Hooper-Greenhill, E. (2006). Studying visitors. En S. Macdonalds (Ed.) *A Companion to Museums Studies* (pp. 367-376). Blackwell Publishing.
- ICOM (2018). *International Council of Museums*. <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/>.
- Juste, M. y Fernández J. G. (2016). Así utilizan la tecnología los museos españoles. *Expansión*, 2 febrero. <http://www.expansion.com/economia/digital/innovacion/2016/02/12/56bdca8822601d4b438b45ab.html>.
- Kotler, N. y Kotler, P. (2008). *Estrategias y marketing de museos* (2ª edición). Ariel.
- Laboratorio de Permanente de Públicos de Museos (2018). *Laboratorio de Permanente de Públicos de Museos*. <https://www.mecd.gob.es/cultura/areas/museos/mc/laboratorio-museos/que-es-ellaboratorio/presentacion.html>.
- Laboratorio Permanente de Públicos de Museos (2013). *Conociendo a nuestros visitantes. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*. Secretaría General Técnica Subdirección General de Documentos y Publicaciones.
- Layuno, M. Á. (2004). *Museos de arte contemporáneo en España. Del «palacio de las artes» a la arquitectura como arte*. Trea.
- Leal, A., y Quero, M. J. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural*. Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz. Disponible en: <http://www.observatorioatalaya.es/pdfonline/2010/p44/index.html>.
- López-Sintas, J., García-Álvarez, E. y Pérez-Rubiales, E. (2014). Art museum visitor: interaction strategies for sharing experiences, *Museum Management and Curatorship*, 29 (3), 241-25.
- Lorente, J.P. (2008). *Los museos de arte contemporáneo. Noción y desarrollo histórico*. Trea.
- Lorente, J.P. (2012). *Manual de Historia de la Museología*. Trea.
- Lorente, J.P. (2015). Estrategias museográficas actuales relacionadas con la museología crítica, *Complutum*, 26 (2), 111-120.

- Marakos, P. (2014). Museums and social media: Modern methods of reaching a wider audience, *Mediterranean Archaeology & Archaeometry*, 14(4), 75-81.
- Mariné, M. (2001). Museos en el Estado de las Autonomías. En J. Tusell (Ed.) *Los museos y la conservación del Patrimonio* (pp. 77-86). Argentina-Antonio Machado Libros.
- Martín, F. (2003). Panorama de los centros de arte contemporáneo en España: proyectos y realidades. En J. Lorente y D. Almazán (Eds.) *Museología crítica y Arte contemporáneo* (pp. 293-315). Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Martínez-Sanz, R., y Berrocal-Gonzalo, S. (2017). Museos y engagement. La calidad de los espacios web como soporte del compromiso, *Revista Española de Documentación Científica*, 40(1), 1-12.
- Matarasso, F. y Landry C. (1999). *Balancing act: twenty-one strategic dilemmas in culture policy*. Council of Europe Publishing.
- Mateos, S. M. (2012). *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Trea.
- Ministerio de Cultura y Deporte (2015). *Museos+ Sociales*. <http://www.mecd.gob.es/dms/microsites/cultura/museos/museosmassociales/presentacion/plan-museos-soc.pdf>.
- Ministerio de Cultura y Deporte (2018). *Estadísticas de Museos y Colecciones Museográficas*. <http://www.mecd.gob.es/servicios-alciudadano/estadisticas/cultura/mc/em/portada.html>.
- Ministerio de Cultura y Deporte (2018). *Nuevas formas de financiación colaborativa*. https://www.mecd.gob.es/dms/mecd/cultura-mecd/areascultura/industriasculturales/financiacion/Financia_Colaborativa/Financia_Colaborativa.pdf.
- Murawska-Muthesius, K. y Piotrowski, P. (2016). *From Museum Critique to the Critical Museum*. Ashgate Publishing Limited.
- Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (2018). *Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona*. <https://www.macba.cat>.
- Museo de Bellas Artes de Bilbao (2012). *Presentación arte para tocar*. <https://www.museobilbao.com/actualidad/presentacion-de-arte-para-tocar-92>.

- Museo de Bellas Artes de Bilbao (2018). *Programa Corporativo*. <https://www.museobilbao.com/miembros-corporativos.php> [Consultado 24-07-2018]
- Museo del Prado (2018) *Museo del Prado*. <https://www.museodelprado.es>.
- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (2018). *Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*. <http://www.museoreinasofia.es>.
- Navarro, O. y Tsagaraki, C. (2011). Museos en la crisis: una visión desde la museología crítica, *Museos.es*, 7/8, 50-57.
- Observatorio de Públicos del Patrimonio Cultural de Cataluña (2018). *Observatorio de Públicos del Patrimonio Cultural de Cataluña*. <http://icrpc.cat/es/observatorio-publicos.html>.
- Papathanasiou-Zuhr, D., y Anastasios, V. (2015). Design and delivery of a novel EQF professional profile in the heritage sector: The approach of the South East Europe territorial cooperation project SAGITTARIUS, *Heritage as an Alternative Driver for Sustainable Development and Economic Recovery in South East Europe -Project See/B/0016/4.3/X Sagittarius*, 188, 53-56.
- PatronBase (2018). *PatronBase*. <http://www.patronbase.com/?lang=es#>.
- Pérez, E. (2000). *Estudio de visitantes en museos. Metodología y aplicaciones*. Trea
- Pérez, L. (2016). Estudios de públicos. Definición, áreas de aplicación y escalas. En L. Pérez (Ed.) *Estudios sobre públicos y museos. Volumen I. Públicos y museos: ¿Qué hemos aprendido?* (pp. 20-45). Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Programa de Europa Creativa (2015). *Call for tenders. Open procedure N° EAC/08/2015 - Study on Audience Development - How to place audiences at the centre of cultural organizations*. Comisión Europea. Dirección General de Educación, Juventud, Deporte y Cultura.
- Rentschler, R. y Hede, A.M. (2013). *Museum Marketing. Competing in the Global Marketplace*. Butterworth-Heinemann.
- Revuelta, R. (2018). La 'estafa' de los museos, *ABC*, 18 de febrero. http://www.abc.es/cultura/cultural/abci-estafa-museos201802181647_noticia.html.

- Rius-Ulldemolins, J. y Rubio, J.A. (2016). *Treinta años de políticas culturales en España. Participación cultural, gobernanza territorial e industrias culturales*. Universidad de Valencia.
- Rivera, L. W. (2013). The museum 2.0 divide: Approaches to digitisation and new media, *Museum International*, 65(1-4), e8.
- Rodà, C. (2010). De 1.0 a 2.0: El viaje de los museos a la comunicación social, *Revista de los museos de Andalucía*, 12, 22-33.
- Rodríguez, J.P. (2011). Reflexiones sobre museografía sostenible, *Museos.es*, 7/8, 182-189.
- Rodríguez, M.D. (2016). Públicos y redes sociales. En L. Pérez (Ed.), *Estudios sobre públicos y museos. Volumen I. Públicos y museos: ¿Qué hemos aprendido?* (pp. 216-242). Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Rogers, R. (1998). *Audience Development: Collaborations between Education and Marketing*. Arts Concil of England.
- Ross, B. y Segal, C. (2009). *The influential Fundraiser: using the psychology of persuasion to achieve outstanding results*. Jossey-Bass.
- Sahin, G. G. (2013). Innovative marketing strategies in museums, *International Conference on Management Innovation and Business Innovation*, 1(15), 128133.
- Sainz, K. (2012). El Centro Niemeyer tiene un agujero de 1,6 millones de euros en deudas. *Voz Populi*, 16 de septiembre. https://www.vozpopuli.com/altavoz/cultura/Natalio_Grueso-Centro_NiemeyerPrincipado_de_Asturias_0_491050925.html.
- Santacana, J. y Hernández, F.X. (2006). *Museología crítica*. Trea.
- Sardá, R. y Roncero, R. (2015). El museo y la ciudad. Una aproximación a la evolución del museo como centro educativo y cultural, *La Albolafia: Revista De Humanidades y Cultura*, 3, 9-30.
- Sheldon, A. (2013). Critical Museology: a manifesto. *Museum Worlds: Advances in Research*, 1, 7-23.
- Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Museum 2.0.

- Solís, S. (2013). Reformulando el museo en el contexto actual de crisis, *Geconservación*, 4, 127-145.
- Taheri, B., Jafari, A., y O'Gorman, K. (2014). Keeping your audience: Presenting a visitor engagement scale, *Tourism Management*, 42, 321-329.
- Tobelem, J.M. (2010). Optimizar la promoción y la comunicación de los sitios culturales, *Revista de los museos de Andalucía*, 12, 85-94.
- Tomlinson, R. y Roberts, T. (2011). *Aforo completo. Cómo convertir los datos en audiencias*. Ediciones y Publicaciones Autor.
- Universidad de Deusto (2018). *Convocatoria: Experto en Audiencias Culturales y Experto en Estrategia de Públicos*. <https://blogs.deusto.es/EstudiosOcio/convocatoria-experto-en-audiencias-culturalesy-experto-en-estrategia-de-publicos/>.
- VI Conferencia del Marketing de las Artes y Desarrollo Audiencias de Asimétrica (2016). *VI Conferencia del Marketing de las Artes y Desarrollo Audiencias de Asimétrica*. <http://www.marketingdelasartes.com/ponencia-jose-manuel-gomez-zorrilla>.
- Viñarás Abad, M. (2005). Una aproximación a la gestión de la comunicación en los museos: cambios y tendencias en el cambio de siglo, *Vivat Academia*, 67, 3763.
- Viñarás, M. y Caerols, R. (2016). #5Museos: un caso de éxito sobre la oportunidad de las redes sociales para generar engagement, *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 12 (4), 169-190.
- Walmsley, B. (2014). Marketing Entertainment. En S. Moss y B. Walmsley (Eds.) *Entertainment Management* (pp. 42-59). CAB International.
- White, H. (2016) The goal posts have moved: The implications of new paradigms for professional skills in museums, *Museum International*, 68(1-2), 71-80.

2.2. Examining the state of the art of audience development in museums and heritage organisations: A Systematic Literature review

A series of transformations in the social and political roles as well as in the economic contexts of cultural heritage organisations over the past decades have brought into focus the need for them to work on their relationship with audiences. The purpose of this paper is to explore the current academic debate on the audience development in museums and other cultural heritage organisations, with the aim of identifying the main thematic areas within this field of knowledge. A Systematic Literature Review has been conducted by using the Web of Science, Scopus and Dialnet databases. The following nine categories emerged from the analysis: Management Strategies, Community Engagement Participation, Knowing the Audience, Communication, Marketing, Education, Skills and Abilities, and Digital and Technological Environments. Future research lines could further the existing knowledge of each of the identified categories, include additional languages and databases, and explore the sources and documents produced by cultural practitioners.

2.2.1. Introduction

A series of transformations in the social and political roles as well as the economic contexts of cultural heritage organisations over the past decades have brought into focus the need for them to work on their relationship with audiences (Black, 2012). In practice, audience development has emerged as a response to this need. However, the theoretical background of this concept is complex, as there is not a specific discipline that deals with it. On the contrary, it is influenced by many fields of knowledge, such as museology, management, cultural policy, sociology or the leisure studies, among others (Cuenca-Amigo and Cuenca, 2019).

The purpose of this paper is to explore the academic debate on audience development in museums and other heritage organisations and to identify the main thematic areas within this field of knowledge.

Prior efforts have been undertaken in this direction, including the bibliographical references on audience development proposed by the European Commission (Bollo et al., 2017) which provide a general overview; and the exploratory literature review carried out by Cerquetti (2016). Unlike these previous initiatives, this study has conducted a Systematic Literature Review (SLR). This methodology has made it possible to establish the state of the art in a more rigorous way and to know the scope of the discussion around audience development in museums and heritage organisations. The results obtained have illustrated the main trends of the academic debates and, in particular, have included both the English and Spanish-speaking scientific communities, which is often not the case in this type of research. We are thus offering a systematic and

international approach to the state of the art of audience development in museums and heritage organisations.

Within the scientific field centred on museums, already well-established theories such as New Museology, more focused on contexts and audiences than on methods (Hernández, 2006; Vergo, 1989), and Critical Museology (Lorente, 2012, 2015; Murawska-Muthesius and Piotrowski, 2016; Santacana and Hernández, 2006; Shelton, 2013) should be highlighted. Both theories have defended the idea that museums' functions should evolve hand in hand with their surrounding community in order to be a valuable social resource, and an arena where cultural tensions and political conflicts can be safely experienced and worked out (Díaz, 2008).

From this perspective, museums should foster meaningful links between visitors and heritage, promoting social dynamism, artistic and scientific participation, and intercultural dialogue (Ayala, Cuenca-Amigo, and Cuenca, 2019; Díaz, 2008; Simon, 2010).

Outside the field of museology, other theories have focused on museum visitors. For instance, sociologists have studied the cultural practice of visiting museums and its relationship with certain social groups for some time. Bourdieu and Darbel (1969) argue that museums represent the dominant elite's view of culture and society. However, Karp (1992) maintains that new critical perspectives, identities and communities are being incorporated in order not to perceive museums as spaces devoted to hosting a 'high' culture perspective.

From the cultural policy perspective, Macdonald (1992) argues that despite the general view that museums are alienated from society, their history reflects how they participate in their context and how social changes also affect them. Evidence of this is the impact on museums of policies such as cultural democratisation or cultural democracy (Hadley and Belfiore, 2018). Existing research analyses those theories from the audience development (Cuenca-Amigo, 2014) and the participation perspective (Bonet and Négrier, 2019; Jancovich and Bianchini, 2013).

Leisure studies have examined the subjective dimension of the visitor experience (Amigo, 2014; Csikszentmihalyi, 2008; Cuenca, 2014; Falk, 2016; Orr, 2006; Ortega, Eizaguirre, and Cuenca-Amigo, 2012; Stebbins, 2006). However, in order for heritage organisations to provide enriching experiences to their audiences, which include the entire process (before, during and after the visit) (Falk and Dierking, 2012; López-Sintas, García-Álvarez, and Pérez-Rubiales, 2014), they need to further understand the motivations, interests, barriers and lasting benefits of their visitors (Amigo, 2014; Carnwath and Brown, 2014; Falk, 2016; Stebbins, 2006) and thus improve the relationship between audiences and museums (Perin, 1992). An organisational approach is therefore required; audience development has been discovered to be useful for this purpose.

Beyond these related academic debates, audience development has emerged mostly as a practice that several cultural organisations have adopted to place audiences in the centre of their activity. Audience development has been defined by the European Commission (2012, p. 2) as:

“A strategic, dynamic and interactive process of making the arts widely accessible. It aims at engaging individuals and communities in experiencing, enjoying, participating in and valuing the arts through various means available today for cultural operators, from digital tools to volunteering, from co-creation to partnerships.”

This definition shows that audience development is considered to be a process rather than an approach. While it is nurtured by different theories, it is not an established discipline. It rather is part of the organizations purpose triggered through strategies that involve different departments. Both Cuenca-Amigo and Makua (2017) and Rogers (1998) have emphasised that it is a transversal concept. In addition, Cuenca-Amigo and Makua (2019) have exposed certain of the existing differences between some European countries: compared to the predominant approach of cultural marketing in the United Kingdom, Spain and Italy present a more social approach, Denmark combines both perspectives, and, as Mandel argues, in Germany audience development is focused on the integration of the social diversity existing in the country and is defined as: ‘a strategic approach to reaching and sustaining new audiences through marketing, programming, communication, arts education, and cooperation based on visitor and non-visitor studies.’ Mandel (2018, p.3)

After reviewing the different fields of study and approaches that explore audience development, it becomes clear that the social dimension of museums and heritage organisations has come to the fore with strength in the scientific debate. In this regard, museums are faced with a number of challenges, including the need to understand and adapt to the audience, its cultural and demographic diversity, its motivations, interests, experiences and perceived barriers (Falk and Dierking, 2012; Hooper-Greenhill, 2006; Kawashima, 2000; López-Sintas, García-Álvarez, and Pérez- Rubiales, 2014; Tomlinson and Roberts, 2011); foster social participation in organisations so that people are not only visitors, but potential agents with whom to interact, work and create, both within and outside those organisations (Brown, Novak-Leonard, and Gilbride, 2011; McCarthy and Jinnett, 2001; Simon, 2010; Walker-Kuhne, 2005); attract more audiences, while increasing audience engagement and loyalty (Tomlinson and Roberts, 2011; Wilkening and Chung, 2009); improve communication through the transformation of discourses and their adaptation to new existing channels (Mateos, 2012); carry out cultural marketing strategies

to promote and enhance the cultural offer against the competition (Colbert and Cuadrado, 2003; Kotler and Kotler, 2008; Rentschler and Hede, 2013); promote the incorporation of technologies and the digital presence of organisations in the virtual space with the aim of establishing new channels of communication, marketing, engagement and participation (Colomer, 2013; Viñarás-Abad and Caerols, 2016); and, finally, raise awareness of the educational responsibility of cultural institutions towards a diverse audience, and their duty to ensure that the messages transmitted are readily understandable and that the audience will be enriched by the opportunities offered by these institutions (Amigo and Cuenca-Amigo, 2014; Asensio and Pol, 2003; Rogers, 1998).

The methodological approach of this study is described in the next section. This is followed by the results section, which shows the analysis and discussion of the references based on their trends and their classification into 9 different categories. Finally, the conclusions describe the limitations and implications of this review, and possible future lines of research.

2.2.2. Methodology

Unlike traditional literature reviews, SLRs are objective, replicable, impartial and focused on a specific topic. They also have a pre-determined specific method, which helps diminish possible bias and ensure that the results obtained are directly linked to its purpose (Petticrew and Roberts, 2006; Thorpe et al., 2006; Xiao and Watson, 2017). Although SLRs were originally linked to the field of medicine, their use is becoming increasingly widespread in the social sciences (Mangas-Vega et al., 2018).

Search strategy and selection criteria

According to Petticrew and Roberts (2006) and Victor (2008), once it has been decided to carry out an SLR on a specific subject, the first step is to design a clear procedure, including the research question and purpose, the exclusion and inclusion criteria, a quality review, and an analysis and discussion of the results. The steps followed in this study before data extraction were discussed twice with a group of researchers at a conference and in the course of a workshop. The methodological design was also constantly reviewed by peers and two senior researchers.

Three different databases were used for the analysis. Web of Science (WOS) by Thomson Reuters and Scopus by Elsevier were selected for the international context. Both of them encompass numerous scientific journals indexed after receiving peer quality assessment, rigorous selection and continuous monitoring and are internationally recognised by the scientific community. However, as Achambault et al. (2006) and Mongeon and Paul-Hus (2016) have

argued, these databases over-represent English-language references compared to other languages. In order to diminish this bias for the Spanish context, this SLR also includes a third database, Dialnet, the most prestigious database for the Spanish-speaking scientific community, created by the University of La Rioja (Spain).

The four search terms used were selected after checking different options and assessing the results in both English and Spanish. The term 'Audience Development' was combined with the following three: 'Cultural Heritage', 'Art', and 'Museums' (and their respective Spanish translations). Some punctuation marks (such as an asterisk and quotation marks) were also used together with the terms 'Art' and 'Museum'. Asterisks help to add possible grammatical variants such as plural forms, and quotation marks need to be used when combining keywords. For instance, with the combination Audience Development and Art, 1384 references were initially obtained, many of which were unrelated to this field of study. Although adding quotes to the concepts, they contributed to a more accurate search: the combination 'Audience Development' and 'Art', which yielded 114 results (52 WOS + 62 Scopus), all of them connected to the area of interest. The search was carried out by introducing the selected keywords into the title, abstract and keywords fields of the three databases.

Finally, the last selection criterion was the date range. No starting date was selected to capture the academic debate since the term was coined. December 2017 was set as the end date, as this was the moment when the data extraction was carried out. We have considered a wide horizon to be able to analyse the trends in audience development over the last decades.

Data extraction and synthesis

Table 1 reflects the number of references obtained for each original search by combining the term 'Audience Development' and the three other terms for each database.

From a total of 974 items, after eliminating duplicates and checking that the references were available online in either English or Spanish, the sample was reduced to 649 articles. A subsequent screening was conducted by assessing the link between the references' title, keywords and abstract with the purpose of the SLR. For instance, many articles were linked to TV audiences or medicine. After this assessment process, the sample was whittled down to 229 references. Finally, once the selected references had been carefully read, those that did not consider an audience perspective when dealing with a specific topic were discarded.

Most of the results were peer reviewed articles, except for 4, which were written by professionals in the field and published in a journal edited by the Spanish Ministry of Culture.

The publications were either in English or in Spanish, and the publication period was set at being up to December 2017.

Of the sample, 45 references were case studies, 12 theoretical reflections, and 34 comparative and in-depth analyses of organisations. The most common methodologies used were in-depth interviews, surveys, and focus groups.

Of the total, 21 were written in Spanish and 70 in English. While the overrepresentation of the English-speaking articles in WOS and Scopus had been reduced, the SLR still revealed biases towards European and North American regions and English-speaking countries. A total of 64 articles (70.3%) were written either in North-America or Europe; the rest of the continents were represented by 12 articles (13.2%). The remaining 15 articles corresponded to general studies not linked to a specific location. Therefore, 38 articles (41.7% of the total), were linked to English-speaking countries, 15 articles (16.6%) were not linked to a specific location, and the remaining 38 articles (41.7%) were linked to other non-English-speaking countries.

Museums were notably the most represented institutions, as 69 references referred to them. Five references focused on archaeological heritage, 11 on cultural and heritage institutions, and 6 articles did not specify any type of organisation.

To complete the description of the sample, the focus was placed on the gender of the authors. Museums and heritage organisations play a role as constituent parts of society, and should endeavour to further the role of women in society (Izquierdo, López, and Prados 2012). Of the 91 references, 39 were written by women, and 20 were authored jointly by women and men. Combining the two, 64.83% of the sample corresponded to papers written, at least, partially, by female authors.

Table 1 Search results

Audience development	Cultural Heritage			('AD') Art*			Museum*			Total
	WOS	Scopus	Dialnet	WOS	Scopus	Dialnet	WOS	Scopus	Dialnet	
	43	62	139	52	62	252	84	134	146	

Source: authorship thanks to the results obtained.

Once the corpus of study was defined, a process of analysis and synthesis was envisaged that was based on keywords. The references were uploaded into an ad-hoc database. The first step was to analyse and complete the original keywords, as some articles did not include them. Afterwards keywords were standardised in ways that did not change their meaning

(uppercase/lowercase; singular/plural, etc.). Thus, from the original 628 keywords, the number was reduced to 337. The keywords were then categorised into three thematic groups. This inductive process was iterated three times. It resulted in 101 groups of keywords (first iteration), 47 groups of keywords (second iteration), and 9 groups of keywords (third iteration), respectively. The final resulting categories were: Management Strategies, Community Engagement, Participation, Knowing the Audience, Communication, Marketing, Education, Skills and Abilities, and Digital and Technological Environments. Since the results from the 'Management Strategies' category were generic, they were used to inform the introduction to the results and discussion section, whereas each of the rest of the categories constitutes a subsection.

The 21 selected references written in Spanish are distributed among all the categories of the analysis. Some categories have a higher percentage of these articles than others. Regarding the origin of the articles, of the 21, 16 are based on the Spanish context, 2 are not focused on any particular reality, and the other three are based in Ecuador, Argentina, and the United States respectively.

Limitations

The analysis presented is the result of exploiting the data obtained solely through references available online, and corresponding to scientific articles indexed in the indicated databases. In other words, articles published in journals not indexed in these databases, books and book chapters, conference proceedings, and all references not available online have been excluded.

The existing bias towards languages other than English has been reduced for Spanish by including Dialnet, but other languages have not been analysed. Besides, this database mainly includes references linked to the Spanish context, which means that Latin America is not well represented in any of the three databases. Regarding the origin of the references, there is still a geographical bias towards studies centred on North America and Europe.

2.2.3. Results and discussion

In general terms, the results of the SLR show how incorporating audience development strategies into organisations involves placing the audience at the centre of the institutions in question (Asuaga and Rausell, 2006; Jancovich, 2015; Kemp 2015; Moore 2005; Sterner 2016). Facing this challenge successfully depends on the professional profile of each organisation's management (Asuaga and Rausell, 2006) and on the training and skills of their staff (Oleniczak, 2016; Ruiz, Colbert, and Hinna, 2017; Viñarás-Abad, 2005; White, 2016).

Khan (2010) holds the somewhat controversial view that this new approach stems from a mercantilist point of view, including the strategies linked to cultural marketing. Due to its cross-cutting nature, audience development encompasses different functions and strategies within cultural institutions, such as helping them to move closer to society; increase their number of visitors; enhance their social commitment; improve the experiences of the audience in different contexts (Artan, 2011; Dinapoli Algarra, 2015; Garde and Varela, 2010; Gomez and Farrell, 1998; Leftwich and Haywood, 2016; Martin and Jennings, 2015; Pegoraro and Zan, 2017; Pitts and Gross, 2017; Sardá and Roncero, 2015; Thompson, 2012); All of these would mean that they would become interesting and important institutions among their competitors in the cultural leisure market (Álvarez, Dávila, and Naya, 2017; Ballart Hernández, 2004; Barbosa and Brito, 2012; Janes, 2014; Martínez García, 2005; Nielsen, 2015; Sánchez, Rodríguez de Guzmán, and Hernández, 2012; Screven, 2014; Werner, Hayward, and Larouche, 2014).

The traditional role of museums, which includes dissemination (Ballart Hernández, 2004; Ferrer, Vives-Fernández, and Bonet, 2010), protection (Ballart Hernández, 2004), conservation (Bloxam, 2011), and the programming and organisation of exhibitions (Coca, 2009; Martínez García, 2005; Mascort-Albea et al., 2016; Nielsen 2015; Strachan and Mackay, 2013; Timofeeva, 2015), has been extended. In this process, new, more elaborate functions and management structures have been developed to face the current cultural and social context. Museums and heritage organisations have to maintain a balance between the need to emphasise the presence of the audience and the community within the organisations (Mavrin and Glavas, 2014; Strachan and Mackay, 2013); seeking to give the institution a prominent place (Nielsen, 2015); and to conserving and protecting the heritage (Bloxam, 2011). This also involves collaborating with new political, social and economic agents (Bakhshi and Throsby, 2012; Booth and Powell, 2016; Ernst, Esche, and Erbslöh, 2016; Fernández Ortea, 2017; Jancovich, 2015; Khan, 2010; Rey-García et al., 2016; Sánchez, Rodríguez de Guzmán, and Hernández, 2012) in order to guarantee their sustainability (Janes, 2014) and their adaptation to the digital and technological environments (Menard, Mas, and Alberts, 2010; Soler, 2013; Soren and Canadian Heritage Information Network, 2005; Younan and Eid, 2016). Within the analysis of articles in Spanish, this category includes 14 of the 21 articles, which means that 31% of the articles in this category are written in Spanish.

These general challenges open up a whole repertoire of debates and initiatives that are analysed within the different categories below. These categories are to be understood as thematic clouds that emerge from the academic discussion on audience development, museums, and heritage organisations. The same article can be found in several categories, as it may deal with different

topics with some degree of depth and detail. The categories have been organised into three sections: Towards the audience, Museums and Cultural Heritage Institutions Functions, and Cross-cutting categories.

Towards the audience

This section groups describes the categories of 'Community Engagement', 'Participation', and 'Knowing the Audience', which are the most explicitly related to the audience.

Community Engagement

When working with society, heritage organisations can carry out strategies linked to specific groups or to the community in general (Alpert, 2016; Ballart Hernández, 2004; Barbosa and Brito, 2012; Cupertino De Miranda, 2009; De Backer et al., 2015; Dinapoli Algarra, 2015; Kelly, 2004; Melgar, Elisondo, and Chiecher, 2016; Papathanasiou-Zuhrt and Anastasios, 2015; Sánchez, Rodríguez de Guzmán, and Hernández, 2012; Werner, Hayward, and Larouche, 2014). The aim of these initiatives is to bring culture closer to new audiences, and/or strengthen the relationship with their surrounding communities and other political and social agents (Ballart Hernández, 2004; Cupertino De Miranda, 2009; Ernst, Esche, and Erbslöh, 2016; Garde and Varela, 2010; Martínez García, 2005; Voase, 2013). On many occasions, these initiatives are designed jointly between organisations and the social and political agents involved (Lim, 2001; Rey-García et al., 2016; Visanich and Sant, 2017). Thanks to this approach, the relationship between institutions and society is improved at the same time as the community is enriched by the cultural, social and dynamic work of organisations (Pitts and Gross, 2017; Rey-García et al., 2016; Visanich and Sant, 2017).

In order for museums and the rest of heritage organisations to be successful in working closely with the community, two steps should be taken: firstly, gaining an understanding of the community (as discussed in section 3.1.3. Knowing the Audience); and secondly, implementing the changes needed within the organisations. This may include improving physical accessibility (Bloxam, 2011); accepting the difficulties that these changes entail (Strachan and Mackay, 2013) adapting information to different levels (Fomichova and Fomichov 2003); and improving the training of professionals working in museums. This will be discussed in more detail in section 3.3.1. Skills and Abilities (Papathanasiou-Zuhrt and Anastasios, 2015; Ruiz, Colbert, and Hinna, 2017).

Some references focused on the need for both the heritage organisation itself and the social agents involved to engage with each other. There were three research projects that proposed a series of indicators to measure this (Barbosa and Brito, 2012; Kemp, 2015; Taheri, Jafari, and

O’Gorman, 2014). Measuring and controlling engagement increases the probability of success and audience participation in the designed activities (Caerols- Mateo, Viñarás-Abad, and González-Valles, 2017; Coffee, 2007; Sterner, 2016).

The articles selected included numerous studies based on the link between activities organised by cultural institutions and different social agents. Some of these social agents were: school-age children (Cupertino De Miranda, 2009; Fomichova and Fomichov, 2003; Franzen, 2013; Leftwich and Haywood, 2016; Terreni, 2016); young people and emerging artists (Linzer, 2014; Mavrin and Glavas, 2014); families (Wu, Holmes, and Tribe, 2010); older people (Benitez, 2013; Newman, Goulding, and Whitehead, 2014; Smiraglia, 2016); groups of people with some kind of disability (Cho and Jolley, 2016; Roque, 2016); and entire communities (Gomez and Farrell, 1998; Martin and Jennings, 2015; McCarthy, 2013). In addition, it is worth mentioning that 10 of the articles in this category are written in Spanish, which represents 17% of the references analysed.

Finally, several results focused on the activities of heritage organisations and on how culture has been disseminated in city neighbourhoods (Castillo, 2011; Chapple and Jackson, 2010; Dinapoli Algarra, 2015), in rural environments through eco-museums (Fernández, 2013; Konaré, 2014), and on the initiative of the actual community to safeguard its heritage (Durán and Santos 2015). Certain community engagement strategies related to the digital world were also identified. These will be analysed in section 3.3.2. Digital and technological Environments.

Participation

This category includes those articles which discuss the active role played by the audience in the decision-making process of museums and heritage organisations (Hooper-Greenhill, 2000; Marakos, 2014; Nielsen, 2015; Visanich and Sant, 2017), and how participatory processes also lead these institutions to open up to diversity, thus expanding traditional audiences (Sterner, 2016; Werner, Hayward, and Larouche, 2014). The number of articles in Spanish represents 37.5% of this category, making it the category with the highest percentage.

The new social approach adopted in cultural institutions (Dinapoli Algarra, 2015) aims at achieving their sustainable development through the implementation of co-creation processes, and seeking the participation of other social agents such as public institutions, the business sector and different community groups (Ernst, Esche and Erbslöh, 2016; Sardá and Roncero, 2015).

The participatory processes being implemented in museums are an attempt to modify their traditional discourse, moving from an authoritarian one-way discourse (museums addressing audiences) to a shared, two-way discourse made up of the contributions of the audience and

the organisations, where both sides interact, participate and share their views (Hooper-Greenhill, 2000; Sardá and Roncero, 2015). The objective of allowing the public to participate and interact with cultural heritage is an important part of furthering the educational function of the museum (Coca, 2009), and of the role that heritage organisations should play in leisure activities (Sardá and Roncero, 2015).

This change means confronting barriers and limitations, since it represents a new way of working for the organisations involved, and a new way of participating for the audiences themselves (Strachan and Mackay, 2013). In order to overcome these barriers new voices, need to be engaged in decision-making. This involves driving change in the organisational structure of institutions, whereby they share some of their power (Jancovich, 2015). Content must also be adapted to different, more interactive and more communicative formats. For example, social networks and virtual museums (Marakos, 2014; Sardá and Roncero, 2015) may be used to increase audience participation. Social networks are an increasingly common participation tool for museums. Although they will be discussed further in the sections below, it is important to note here how the two-way dialogue that occurs between institutions and the audience through social networks allows the audience to achieve higher participation rates and become more involved with the organisation, as both agents generate content in a dynamic way (Caerols-Mateo, Viñarás-Abad, and González-Valles, 2017).

There are different degrees of audience participation. Sterner (2016) referred to the five degrees previously proposed by Brown, Novak-Leonard, and Gilbride (2011): Spectator, Enhanced Engagement, Crowd Sourcing, Co-Creation, and Audience as Artist. Each of them requires different attention and a greater cession of power in the institution's discourse towards the audience (Strachan and Mackay, 2013). As Jancovich (2015) put it, one of the main consequences of the gradual implementation of social participation processes and projects within heritage organisations is that these organisations can be strengthened by having greater support from public institutions and society, as well as encouraging creativity within the decision-making process.

Some articles included in this section discuss various audience participation initiatives. Castillo (2011), for example, presented a project where the public became artists and were involved in the project, along with the artists and cultural institutions and together produced an artistic initiative that was later exhibited in the cultural institutions of each district involved. This is an example of the top item in the scale designed by Brown, Novak-Leonard, and Gilbride (2011) in their study. Durán and Santos (2015), for their part, discussed the case of the Spanish

municipality of Marchena, where a citizens' initiative resulted in a high percentage of the community becoming involved in recovering, preserving and promoting the local cultural heritage.

Knowing the audience

This section includes articles tackling aspects linked to the perception of the audience. It is important to highlight the importance of audience research studies for the whole of the literature review, but especially within this category. These analyses provide the quantitative and qualitative data needed to carry out evidence-based strategies (Artan, 2011; Barbosa and Brito, 2012; Fomichova and Fomichov, 2003; Garde and Varela, 2010; Kelly, 2004; Kemp, 2015). They are important for three reasons: firstly, they enable institutions to know who their audience is (Artan, 2011; Screven, 2014); secondly, they provide the socioeconomic and demographic characteristics of audiences (Benitez, 2013; Kelly, 2004; Sterner, 2016; Voase, 2013; Werner, Hayward, and Larouche, 2014); and thirdly, they show the motivations, degree of satisfaction, and audience needs and barriers (Axelsen, 2007; Melgar, Elisondo, and Chiecher, 2016; Phelan, Bauer, and Lewalter, 2018; Thompson, 2012; Wu, Holmes, and Tribe, 2010), and thus influencing the institutions' decision-making process (Wu, Holmes, and Tribe, 2010).

Understanding the audience's experience is crucial in order to be able to develop new strategies and improve those already underway (Booth and Powell 2016; Chapple and Jackson 2010; De Backer et al., 2015; Kampouropoulou et al., 2013; Leftwich and Haywood, 2016; Linzer, 2014; Melgar, Elisondo, and Chiecher, 2016; Nielsen, 2015; Pitts and Gross, 2017; Timofeeva, 2015).

It is also important for organisations to know the audience's perception and interpretation of them (Dinapoli Algarra, 2015; Howell and Chilcott, 2013; Newman, Goulding, and Whitehead, 2014; Strachan and Mackay, 2013). Some articles evaluated the impact that certain initiatives had on specific social groups (McCarthy, 2013; Newman, Goulding, and Whitehead, 2014), while others assessed the experience of the audience through technological devices and the virtual world (Jarrier and Bourgeon-Renault, 2012; Mascort-Albea et al., 2016; Menard, Mas, and Alberts, 2010; Soren and Canadian Heritage Information Network, 2005; Tao, 2017; Wilson, 2011; Younan and Eid, 2016).

These efforts are aimed at incorporating the point of view of the audience into museum practice (Coffee, 2007). A significant example is the case of the Laboratorio Permanente de Públicos de Museos (Permanent Laboratory of Museum Audiences) and the work carried out to this effect in Spanish public museums (Garde and Varela, 2010), which along with 3 other references are those that are written in Spanish (10.5% of the total references of the category).

Functions of museums and cultural heritage institutions

This section encompasses the categories related to the functions of the organisations that are most relevant to the scholarly debate on audience development, namely Communication, Marketing, and Education.

Communication

Communication is one of the basic functions of cultural heritage organisations. It has also been transformed and adapted to the new context, in an effort that encompasses dissemination strategies, promotion, and a dialogue between organisations and audiences (Hooper-Greenhill, 2000; Viñarás-Abad, 2005). In order to adapt to the new cultural context, it is necessary to establish strategies that allow attention to be drawn to other heritage organisations, increase the number of visitors, obtain feedback, improve their satisfaction and experience, and learn about their success (Artan, 2011; Ballart Hernández, 2004; Garde and Varela, 2010).

Heritage organisations must adapt their discourse to the different communication channels – both new and traditional – and especially to the online world (Baraybar Fernández and Ibáñez Cuenca, 2012; Tao, 2017). This involves making content accessible and understandable, thus improving their educational work (Coca, 2009), and adapting their discourse to different social groups, such as people with some kind of disability (Roque, 2016). In order to be able to communicate effectively and engage in dialogue with the audience, professionals need to have a number of skills that allow them to disseminate contents in a more effective way (Alpert, 2016; Oleniczak, 2016). Out of the total number of the selected articles, 5 are written in Spanish, which represents 25% of the total of this category.

Communication has undergone a radical transformation through the use of digital technologies, as will be further explored in category 3.3.2. Digital and Technological Environments.

Marketing

Cultural marketing strategies linked to heritage organisations have increased in recent years due to strong competition within the cultural sector (Booth and Powell, 2016; Kemp, 2015; Moore, 2005); and to the need to reach new and wider audiences and promote the institutions' activities (Laso, 2012; Taheri, Jafari, and O'Gorman, 2014).

Of the 15 articles that conform the category, 4 are written in Spanish, which represents 27% of the total. Many articles in this category were also focused on communication strategies, audience studies, and identifying the image conveyed by museums (Artan, 2011).

As several articles showed, one of the most common marketing strategies within museums is holding museums events at night (Barbosa and Brito, 2012; Caerols-Mateo, Viñarás-Abad, and González-Valles, 2017; Dedova, 2013; Mavrin and Glavas, 2014; Melgar, Elisondo, and Chiecher, 2016). These activities have more potential than merely expanding their cultural offer and attracting new audiences. If used well, they can begin to foster loyalty, which can be carried over to future occasions. They can also provide much-needed data, such as an audiences' motivations. This may be helpful to better understand the difference between frequent and occasional audiences, as well as any barriers that may exist (Axelsen, 2007). All of this is grist for the mill in the decision-making process (Wu, Holmes, and Tribe, 2010).

Education

The transmission of knowledge and education is one of the most important functions of cultural heritage organisations. This role has been reinforced by the social approach defended by the new museology theories that advocate a democratisation of the arts, and citizen participation as part of an 'open-to-all' culture (Álvarez, Dávila, and Naya, 2017; Ballart Hernández, 2004; Ernst, Esche, and Erbslöh, 2016; Kelly, 2004; Sardá and Roncero, 2015). In order to be able to face these changes, education needs to be made more relevant, and education departments should be better represented within organisations, so that they can affect the design and content of exhibitions (Coca, 2009; Screven, 2014).

To carry out this socio-educational work, cultural institutions must reach out to their community (Ferrer, Vives-Fernández, and Bonet, 2010) and work together with new audiences, such as people with disabilities (Cho and Jolley, 2016; Roque, 2016), scholars (Coca, 2009; Cupertino De Miranda, 2009; Leftwich and Haywood, 2016), adult participants in life-long learning programmes (De Backer et al., 2015; Smiraglia, 2016) and broader communities (Martin and Jennings, 2015). The presence of digital technologies is here to stay and presents its own challenges and opportunities. Museums need to embrace the new online channels, which may involve adapting their contents to new audiences and formats (Fomichova and Fomichov, 2003; Kampouroupoulou et al., 2013; Soren and Canadian Heritage Information Network, 2005), as well as technological devices made available by museums to their visitors (Mascort-Albea et al., 2016; Tao, 2017). From all the articles, 5 are written in Spanish, which is 25% of the total references of the category.

Cross-cutting categories

This section includes transversal categories such as Skills and abilities and Digital and technological environment. These are independent from, but also connected to, the previous two sections.

Skills and abilities

The new context and its ensuing challenges have meant that staff training strategies and programmes have to be adapted (Papathanasiou-Zuhrt and Anastasios, 2015; Pegoraro and Zan, 2017; Ruiz, Colbert, and Hinna, 2017; White, 2016). Within the references from the Spanish-speaking context, there is only 1 article included in this category. Any possible barriers involved in the new working techniques and strategies need to be overcome (Strachan and Mackay, 2013). These may include new cultural competences needed to adapt to new audiences (Martin and Jennings, 2015), and teaching skills to better connect and communicate with audiences (Oleniczak, 2016). The experience of transmitting and disseminating content can be transferred to other areas, such as student teacher training (Seligmann, 2014), or less communication-related communities, such as scientific communities (Alpert, 2016), with both parties benefiting from this collaboration.

Digital and technological environments

The presence of digital tools and the technological realm is a cross-cutting theme in all categories. Its implementation has changed the structure of museums, and has affected the way audiences approach their heritage and its context, and also the creation of cultural and artistic value (Bakhshi and Throsby, 2012; Karp, 2014; Lim, 2001; Thompson, 2012; Van Vliet and Hekman, 2012).

One of the most evident transformations shown by this SLR is related to communication, especially the use of social networks, in order to attract and engage more audiences and build loyalty with the existing ones (Caerols-Mateo, Viñarás-Abad, and González-Valles, 2017; Laso, 2012; Marakos, 2014; Soren and Canadian Heritage Information Network, 2005). This can also be achieved by institutions through their websites (Menard, Mas, and Alberts, 2010; Soler, 2013; Wilson, 2011), especially when they are adapted to a specific audience, as in the case with children and young people, to improve the transmission of content (Fomichova and Fomichov, 2003; Kampouroupoulou et al., 2013). However, as Jarrier and Bourgeon-Renault (2012) and Martínez-Sanz and Berrocal-Gonzalo (2017) have noted, it is necessary to carry out studies on the use of these new tools in order to obtain data that will enable their improvement.

Of the articles that conform the category, 4 are written in Spanish and 3 of them linked to the use of social networks. The presence of Spanish in this category represents 18% of the total.

In addition, there has been a large number of technological implementations within organisations, especially in museums, with the aim of revitalising visits and enhancing the dissemination of content and user experience (Hess et al. 2016; Howell and Chilcott 2013; Tait et al., 2016; Tao, 2017; Younan and Eid, 2016). Some specific examples included actions carried out outside cultural institutions to improve tourist visits through open spaces by designing an app (Mascort-Albea et al., 2016).

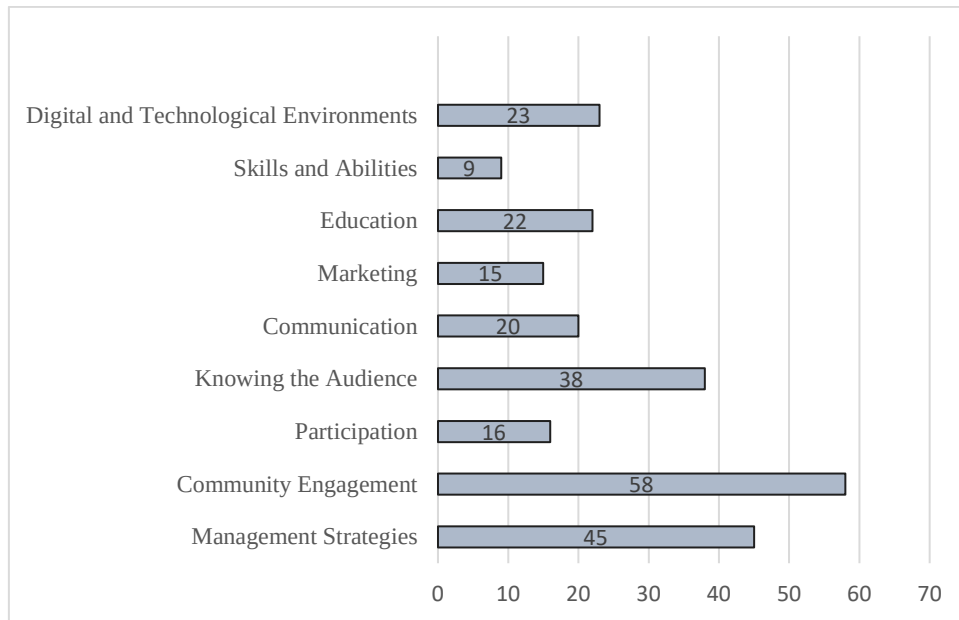
2.2.4. Conclusions

Nine categories emerged from the analysis of the 91 articles obtained from this SLR. Due to the generic content of the 'Management Strategies' category (which was the largest one), the results obtained were used to inform the introduction to the results and discussion section. The second and third largest categories were 3.1.1. Community Engagement, and 3.1.3. Knowing the Audience. This shows that academic interest has been sparked by the efforts made by museums to get closer to their community through greater knowledge of different groups and new management strategies. The fourth largest category was 3.3.2. Digital and Technology Environments. This is a cross-cutting category present in the rest of them, which signals that the future of heritage organisations is linked to this field. Categories 3.2.3. Education and 3.2.1. Communication were also important: they showed how the implementation of audience development strategies are educating and building connections to empower the audience. Categories 3.1.2. Participation and 3.2.2. Marketing strategies were found to help heritage organisations to carry out their social approach. Finally, the 3.3.1. Skills and Abilities category indicated how this challenge is gaining importance in the scientific debate about how to best face the current situation (Figure 1).

The results demonstrate how numerous efforts are being made by museums and heritage organisations to adapt to the new context, and to face the existing social and economic challenges (Ayala, Cuenca-Amigo, and Cuenca, 2019; Black, 2012), while at the same time not becoming 'shrew temples' (Díaz, 2008) and how these efforts are of interest to the academic world. Heritage organisations are putting in place audience development strategies to foster citizen participation and make culture accessible, as well as to establish new management processes in order to make these organisations sustainable in the cultural leisure market (Kawashima, 2000). This has the potential to improve the scope of audience development strategies within society, in order to transform heritage organisations, especially museums, into

cultural mediators. In this way, they can improve the relationship between organisations and certain community groups, at the same as educating their audience (Mandel, 2018).

Figure 1 References organised into categories.



Source: authorship thanks to the results obtained.

The references also highlighted the paucity of global research that explores how audience development can be used to deal with the organisation as a whole rather than just focusing on individual departments, strategic lines or specific actions. The scientific corpus would also be enriched if more research were conducted to compare different contexts and approaches, as carried out by Cuenca-Amigo and Makua (2017) for cultural organisations in general, and by Cerquetti (2016) on the specific area of museums.

As a result of the SLR and of identifying and analysing the different categories that emerged, a comprehensive understanding of the scholarly debate on audience development within museums and heritage organisations has been gained (both in English and Spanish-speaking journals), thus diminishing possible bias and achieving a cross-sectional, in-depth view of the field. In addition, the analysis of the articles in Spanish indicates that the categories that have been discussed the most in the Spanish context are Management Strategies (14 articles) and Community Engagement (10), followed by Participation (6), Communication (5), and Education (5).

Despite the fact that the total number of articles included in each category varies slightly between the total and the analysis of the references in Spanish, the latter do not present significantly different results.

This paper has offered a broad overview of the academic debate on audience development within museums and cultural heritage organisations. As the methodology explains, the limitations of the SLR are linked to the scope of the analysis according to the selected criteria: databases, type of references, online availability, and searched languages. Future lines of research could focus on: (1) deepening each of the identified categories; (2) considering the gender dimension; (3) including additional languages and databases or (4) exploring the sources and documents produced by cultural practitioners.

2.2.5. References

- Achambault, É, Vignola-Gagné, É., Côté, V. Larivière, G., and Gingras, Y. (2006). Benchmarking Scientific Output in the Social Sciences and Humanities: The Limits of Existing Databases. *Scientometrics*, 68 (3), 329–342. doi:10.1007/s11192-006-0115-z.
- Alpert, C. L. (2016). The Research Communication Continuum: Linking Public Engagement Skills to the Advancement of Cross-Disciplinary Research. *Journal of Museum Education*, 41 (4), 315–328. doi:10.1080/10598650.2016.1232528.
- Álvarez, P., Dávila, P., and Naya, L. M. (2017). Education Museums: Historical Educational Discourse, Typology and Characteristics. The Case of Spain. *Paedagogica Historica*, 1–19. doi:10.1080/00309230.2017.1392991.
- Amigo, M. L. (2014). *Ocio Estético Valioso*. Universidad de Deusto.
- Amigo, M. L., and Cuenca-Amigo, M. (2014). La Educación del Ocio Estético en los Museos. El Caso del Museo Thyssen Bornemisza de Madrid. *Revista de Ciencias de la Educación: Órgano del Instituto Calazans de Ciencias de la Educación*, 240, 399–420. ISSN 0210-9581.
- Artan, E. C. (2011). Communication Strategies in Postmodern Museology: Communicated and Conceived Identity of The Pera Museum. *International Journal of the Humanities*, 8 (11), 289–300. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84863668034&partnerID=40&md5=8398d9b051f57d2ed756b65a2e8b8836>.
- Asensio, M., and Pol, E. (2003). Aprender en el Museo. *IBER. Didáctica de las Ciencias Sociales, Geografía e Historia*, 36, 62–77. ISSN 1133-9810.
- Asuaga, C., and Rausell, P. (2006). Un Análisis de La Gestión de las Instituciones Culturales: El Caso Específico de los Museos. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 83–104. ISSN 1696-294X.
- Axelsen, M. (2007). Visitor`s Motivations to Attend Special Events at Art Galleries: An Exploratory Study. *Visitor Studies*, 10 (2), 192–204. doi:10.1080/10645570701585285.
- Ayala, I., Cuenca-Amigo, M. and Cuenca, J. (2019). Principales retos de los museos de arte en España. Consideraciones desde la museología crítica y el desarrollo de audiencias. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 80, 61–81. ISSN 1696-7348. <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/iayala.pdf>.

- Bakhshi, H., and Throsby, D. (2012). New Technologies in Cultural Institutions: Theory, Evidence and Policy Implications. *International Journal of Cultural Policy*, 18 (2), 205–222. doi:10.1080/10286632.2011.587878.
- Ballart Hernández, J. (2004). Un Nuevo Público Para Unos Nuevos Museos. *Revista PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, 12 (48), 94–100. ISSN 2340-7565. <https://search.proquest.com/docview/371375752>.
- Baraybar Fernández, A., and Ibáñez Cuenca, J. A. (2012). La Gestión de la Comunicación Museística: Hábitos y Usos Profesionales. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 93, 127–135. ISSN 0213-084X. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=4083913>.
- Barbosa, B., and Brito, P. Q. (2012). Do Open Day Events Develop Art Museum Audiences? *Museum Management and Curatorship*, 27 (1), 17–33. doi:10.1080/09647775.2012.644694.
- Benitez, A. (2013). The Impact of the Ageing Population on Museum Audiences: Challenges and Opportunities for Museums. *International Journal of the Inclusive Museum*. 5 (1), 1–9. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84877042914&partnerID=40&md5=f4b4e3117f0a359e2172ee8fe4c49633>.
- Black, G. (2012). *Transforming Museums in the Twenty-first Century*. Routledge.
- Bloxam, E. (2011). Ancient Quarries in Mind: Pathways to a More Accessible Significance. *World Archaeology*, 43 (2), 149–166. doi:10.1080/00438243.2011.579481.
- Bollo, A., Da Milano, C., Gariboldi, A., and Torch, C. (2017). Final Bibliography- Study on Audience Development - *How to place audiences at the centre of cultural organisations*. European Commission. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. Obtained from: http://engageaudiences.eu/materials/engageaudiences_bibliography/.
- Bonet, L., and Négrier, E. (2019). La participación cultural en la tensión dialéctica entre democratización y democracia cultural. In M. Cuenca-Amigo and J. Cuenca (Eds.) *El desarrollo de audiencias en España. Reflexiones desde la teoría y la práctica* (pp. 37–54). Universidad de Deusto.
- Booth, E., and Powell, R. (2016). Museums: From Cabinets of Curiosity to Cultural Shopping Experiences. *Tourism and Culture in the Age of Innovation*, 131–143. doi:10.1007/978-3-319-27528-4_9.

- Bourdieu, P., and Darbel, A. (1969). *L'amour de l'art: les musées européennes et leur public*. Editions de Minuit.
- Brown, A. S., Novak-Leonard, J. L., and Gilbride, S. (2011). *Getting in on the Act: How Arts Groups are Creating Opportunities for Active Participation*. James Irvine Foundation.
- Caerols-Mateo, R., Viñarás-Abad, M. and González-Valles, J. E. (2017). Redes Sociales y Museos: Análisis de la Campaña en Twitter para el Día Internacional de los Museos y Noche de los Museos/Social Networking Sites and Museums: Analysis of the Twitter Campaigns for International Museum Day and Night of Museums. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 220–234. doi:10.4185.
- Carnwath, J. D., and Brown, A. S. (2014). *Understanding the Value and Impacts of Cultural Experiences*. Arts Council of England.
- Castillo, S. (2011). Espacios de Arte y Cultura en los Centros de Desarrollo Comunitario (CDC). *Alteridad, Revista de Educación*, 6 (2), 127–134. ISSN 1390-325X. http://alt.ups.edu.ec/documents/1999102/3570292/v6n2_Castillo.pdf.
- Cerquetti, M. (2016). More in Better! Current Issues and Challenges for Museum Audience Development: a Literature Review. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 6 (1), 30–43. ISSN 2224-2554.
- Chapple, K., and Jackson, S. (2010). Commentary: Arts, Neighborhoods, and Social Practices: Towards an Integrated Epistemology of Community Arts. *Journal of Planning Education and Research*, 29 (4), 478–490. doi:10.1177/0739456X10363802.
- Cho, H., and Jolley, A. (2016). Museum education for children with disabilities: Development of the nature senses traveling trunk. *Journal of Museum Education*, 41 (3), 220–229. doi:10.1080/10598650.2016.1193313.
- Coca, P. (2009). Proyectos Educativos en Contextos Expositivos. *Pulso: Revista de Educación*, 32, 177–200. ISSN 1577-0338. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=3068554>.
- Coffee, K. (2007). Audience Research and the Museum Experience as Social Practice. *Museum Management and Curatorship*, 22 (4), 377–389. doi:10.1080/09647770701757732.
- Colbert, F., and Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las Artes y la Cultura*. Ariel Patrimonio.
- Colomer, J. (2013). *La Formación y Gestión de Públicos Escénicos en una Sociedad Tecnológica*. Fundación Autor.

- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Fluir: una Psicología de la Felicidad*. Kairós.
- Cuenca, M. (2014). *Ocio Valioso*. Universidad de Deusto.
- Cuenca-Amigo, M. (2014). La Democratización Cultural como Antecedente del Desarrollo de Audiencias Culturales. *Quaderns d'Animació i Educació Social*, 19, 1–16. ISSN 1698-4404 Retrieved.
- Cuenca-Amigo, M., and Cuenca, J. (2019). *El desarrollo de audiencias en España. Reflexiones desde la teoría y la práctica*. Universidad de Deusto.
- Cuenca-Amigo, M., and Makua, A. (2017). Audience Development: A Cross-National Comparison. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30 (2), 156–172. doi:10.1108/ARLA-06-2015-0155.
- Cuenca-Amigo, M., and Makua, A. (2019). El desarrollo de audiencias: una aproximación comparada en el contexto europeo. In M. Cuenca-Amigo, and J. Cuenca, *El desarrollo de audiencias en España. Reflexiones desde la teoría y la práctica*, (pp. 55–74). Universidad de Deusto.
- Cupertino De Miranda, M. C. (2009). The Re-Territorialisation of a New Education Paradigm. *International Journal of the Inclusive Museum*, 2 (3), 49–58. ISSN 18352014. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-80052485509&partnerID=40&md5=1cef21175712161ba05862dbc87add3a>.
- De Backer, F., Peeters, J., Kindekens, A., Brosens, D., Elias W., and Lombaerts, K. (2015). Adult Visitors in Museum Learning Environments. *Proceedings of 6th World Conference on Educational Sciences*, 191, 152–162. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.162.
- Dedova, M. (2013). Development of Public Cultural Services Management: Study of the Night of Museums. *Proceedings of the 17th International Conference Current Trends in Public Sector Research*, 21–28.
- Díaz, I. (2008). *La Memoria Fragmentada. El museo y sus paradojas*. Trea.
- Dinapoli Algarra, J. (2015). Una Mirada Conjugada en la Gestión Cultural Estadounidense: Tendencias Actuales. *Culturas. Revista De Gestión Cultural*, 2 (1), 121–144. doi:10.4995/cs.2015.3923.
- Durán, J. M., and Santos, A. (2015). Asociacionismo y Participación Ciudadana en Defensa del Patrimonio Cultural. El Ejemplo de la Asociación Cultural por el Patrimonio de Marchena

- (ACUPAMAR). *Revista Atlántica-Mediterránea*, 17, 235–242. <http://hdl.handle.net/10498/17987>.
- Ernst, D., Esche C., and Erbslöh, U. (2016). The Art Museum as Lab to Re-Calibrate Values towards Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1446–1460. doi:10.1016/j.jclepro. 2016.06.196.
- European Commission. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. (2012). *European Audience: 2020 and Beyond*. Publications Office of the European Union.
- Falk, J. H. (2016). Museum Audiences: A Visitor-Centered Perspective. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 39 (3), 357–370. doi:10.1080/07053436.2016.1243830.
- Falk, J. H., and Dierking, L. D. (2012). *The Museum Experience*. Routledge.
- Fernández, J. (2013). La Ponte, un Proyecto de Ecomuseo para Santo Adriano (Asturias): Hacia un Modelo de Gestión Comunitaria del Patrimonio Cultural. *Lesl. Cuadernu: Difusión, Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural*, 1, 7–22. ISSN-e 2340-6895. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=4758039>.
- Fernández Ortea, J. (2017). Gestión Privada del Patrimonio Cultural: Los Casos del Monasterio de Monsalud y la Ciudad Romana de Ercavica. *PASOS. Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 15 (1), 121–137. ISSN 1695-7121.
- Ferrer, C., Vives-Fernández, J., and Bonet, H. (2010). El Museu de Prehistòria de València. Nuevos Mensajes con los Mismos Objetos. *Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, 5-6, 152–165. ISSN 0212-5544.
- Fomichova, O. S., and Fomichov, V. A. (2003). A New Paradigm for Constructing Children-Oriented Web-Sites of Art Museums. *Technology and Society*, 6 (3), 24–29. ISSN 14364522. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-3042545018&partnerID=40&md5=9433164a2063e56b070e3329afc59c7f>.
- Franzen, S. (2013). Engaging a Specific, not General, Public: The Use of Ethnographic Film in Public Scholarship. *Qualitative Research*, 13 (4), 414–427. doi:10.1177/1468794113488410.
- Garde, V., and Varela, E. (2010). ¿Al Servicio de la Sociedad y de Su Desarrollo? El Laboratorio Permanente de Público de Museos: Una Herramienta de Gestión. *Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, 5-6, 208–221. ISSN 1698-1065.

- Gomez, G., and Farrell, A. (1998). Audience Development and Community Outreach in San-Diego (The Museum-Of-Contemporary-Art, San-Diego Has Developed a Series of Programs to Focus on Attracting Latino Audiences). *Museum News*, 77 (3), https://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=1&SID=E6Z5afC3R5b1nrdydx&page=1&doc=1.
- Hadley, S., and Belfiore, E. (2018). Cultural Democracy and Cultural Policy. *Cultural Trends*, 27 (3), 218– 223. doi:10.1080/09548963.2018.1474009.
- Hernández, F. (2006). *Planteamientos Teóricos de la Museología*. Trea.
- Hess, M., Robson, S., Serpico, M., Amati, G., Pridden I., and Nelson, T. (2016). Developing 3D Imaging Programmes-Workflow and Quality Control. *ACM Journal on Computing and Cultural Heritage*, 9 (1), 1. doi:10.1145/2786760.
- Hooper-Greenhill, E. (2000). Changing Values in the Art Museum: Rethinking Communication and Learning. *International Journal of Heritage Studies*, 6 (1), 9–31. doi:10.1080/135272500363715.
- Hooper-Greenhill, E. (2006). Studying Visitors. In S. Macdonalds, *A Companion to Museums Studies* (pp. 367–376). Blackwell Publishing.
- Howell, R., and Chilcott, M. (2013). A Sense of Place: Re-Purposing and Impacting Historical Research Evidence Through Digital Heritage and Interpretation Practice. *International Journal of Intangible Heritage*, 8, 165–177. ISSN 19753586. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84891088901&partnerID=40&md5=31fc5be079e0fe2b37f2df7b5b645bed>.
- Izquierdo, I., López, C., and Prados, L. (2012). Exposición y Género: El Ejemplo de los Museos de Arqueología. In M. Asensio, *Nuevos Museos, Nuevas Sensibilidades. Series Iberoamericanas de Museología* (pp. 271–285). Universidad Autónoma de Madrid.
- Jancovich, L. (2015). Breaking Down the Fourth Wall in Arts Management: The Implications of Engaging Users in Decision-Making. *International Journal of Arts Management*, 18 (1), 14–28. ISSN 14808986. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84975038140&partnerID=40&md5=fed831d0143156b8b0a565a53c52cda6>.
- Jancovich, L., and Bianchini, F. (2013). Problematising Participation. *Cultural Trends*, 22 (2), 63–66. doi:10.1080/09548963.2013.783158.

- Janes, R. R. (2014). Museums and Change: Some Thoughts on Creativity, Destruction and Self-Organization. *Museum International*, 66 (1-4), 144–150. doi:10.1111/muse.12068.
- Jarrier, E., and Bourgeon-Renault, D. (2012). Impact of Mediation Devices on the Museum Visit Experience and on Visitors' Behavioural Intentions. *International Journal of Arts Management*, 15 (1), 18–29. ISSN 14808986. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84866390333&partnerID=40&md5=9dc8d915a92de449e7a7a958100da7b2>.
- Kampouroupoulou, M., Fokiali, P., Efstathiou, I., and Stefos, E. (2013). The Virtual Museum in Educational Practice. *Review of European Studies*, 5 (4), 120–129. doi:10.5539/res.v5n4p120.
- Karp, I. (1992). Introduction. In I. Karp, C. M. Kreamer, and S. D. Lavine, *Museums and Communities: The Politics of Public Culture* (pp. 45–51). Smithsonian Institution.
- Karp, C. (2014). Digital Heritage in Digital Museums. *Museum International*, 56, 45–51. doi:10.1111/muse.12069.
- Kawashima, N. (2000). *Beyond the Division of Attenders vs. Non-Attenders: A Study into Audience Development in Policy and Practice*. Coventry. Centre for Cultural Policy Studies, University of Warwick.
- Kelly, L. (2004). Evaluation, Research and Communities of Practice: Program Evaluation in Museums. *Archival Science*, 4 (1-2), 45–69. doi:10.1007/s10502-005-6990-x.
- Kemp, E. (2015). Engaging Consumers in Esthetic Offerings: Conceptualizing and Developing a Measure for Arts Engagement. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20 (2), 137–148. doi:10.1002/nvsm.1525.
- Khan, R. (2010). Going 'Mainstream': Evaluating the Instrumentalisation of Multicultural Arts. *International Journal of Cultural Policy*, 16 (2), 184–199. doi:10.1080/10286630902971561.
- Konaré, A. O. (2014). Towards a New Type of Ethnographic Museum in Africa. *Museum International*, 66 (1-4), 119–126. doi:10.1111/muse.12064.
- Kotler, N., and Kotler, P. (2008). *Estrategias y Marketing de Museos* (2ª ed). Ariel.
- Laso, S. (2012). Museos de Arte Contemporáneo Españoles: Uso de las Estrategias de Comunicación y Promoción 2.0. *Cuadernos de Gestión de Información: Revista*

Académica Interdisciplinar sobre Gestión de Información en las Organizaciones, (2), 56–68. ISSN 2253-8429.

Leftwich, M., and Haywood, C. (2016). The Littlest Historians: Early Years Programming in History Museums. *Journal of Museum Education*, 41 (3), 152–164. doi:10.1080/10598650.2016.1198132.

Lim, S. K. (2001). Transforming Centres of Excellence – The National Heritage Board Experience. *Library Review*, 50 (7-8), 366–373. doi:10.1108/00242530110405364.

Linzer, D. (2014). Youth Empowerment and Contemporary Art: Where Are We Now? *Journal of Museum Education*, 39 (3), 236–249. ISSN 10598650. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84928412808&partnerID=40&md5=c38455760aefa8800b2e0444b77b2e36>.

López-Sintas, J., García-Álvarez, E., and Pérez-Rubiales, E. (2014). Art Museum Visitors: Interaction Strategies for Sharing Experiences. *Museum Management and Curatorship*, 29 (3), 241–259. doi:10.1080/09647775.2014.919175.

Lorente, J. P. (2012). *Manual de Historia de la Museología*. Trea.

Lorente, J. P. (2015). Estrategias Museográficas Actuales Relacionadas con la Museología Crítica. *Complutum*, 26 (2), 111–120. ISSN 1131-6993.

Macdonald, G. F. (1992). Change and Challenge: Museums in the Information Society. In by I. Karp, C. M. Kreamer, and S. D. Lavine, *Museums and Communities: The Politics of Public Culture* (pp. 158–181). Smithsonian Institution.

Mandel, B. R. (2018). Can Audience Development Promote Social Diversity in German Public Arts Institutions? *Journal of Arts Management, Law and Society*, 16 (1), 1–15. doi:10.1080/10632921.2018.1517064.

Mangas-Vega, A., Dantas, T., Merchán Sánchez-Jara, J., and Gómez-Díaz, R. (2018). Systematic Literature Reviews in Social Sciences and Humanities: A Case Study. *Journal of Information Technology Research*, 11 (1), 1–17. doi:10.4018/JITR.2018010101.

Marakos, P. (2014). Museums and Social Media: Modern Methods of Reaching a Wider Audience. *Mediterranean Archaeology & Archaeometry*, 14 (4), 75–81.

- Martin, J., and Jennings, M. (2015). Tomorrow's Museum: Multilingual Audiences and the Learning Institution. *Museums and Social Issues*, 10 (1), 83–94. doi:10.1179/1559689314Z.000000000034.
- Martínez García, J. (2005). Nuevas Perspectivas de los Museos ante el Desafío del Futuro. *Museos.ds: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, 1, 23–32. doi:10.4438/2387-0958-MU.
- Martínez-Sanz, R., and Berrocal-Gonzalo, S. (2017). Museos y Engagement. La Calidad de los Espacios Web como Soporte del Compromiso. *Revista Española de Documentación Científica*, 40 (1), 1–12. doi:10.3989/redc.2017.1.1383.
- Mascort-Albea, E. J., Ruiz-Jaramillo, J., López Larrínaga, F., and Peña (de la) Bernal, A. (2016). Sevilla, Patrimonio Mundial: Guía Cultural Interactiva para Dispositivos Móviles. *Revista PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, 90, 152–165. ISSN 2340-7565.
- Mateos, S. M. (2012). *Manual de Comunicación para Museos y Atractivos Patrimoniales*. Trea.
- Mavrin, I., and Glavas, J. (2014). The Night of the Museums Event and Developing New Museum Audience-Facts and Misapprehensions on a Cultural Event. *Interdisciplinary Management Research*, 10, 265–274.
- McCarthy, C. (2013). The Rules of (Maori) Art: Bourdieu's Cultural Sociology and Maori Visitors in New Zealand Museums. *Journal of Sociology*, 49 (2-3), 173–193. doi:10.1177/1440783313481521.
- McCarthy, K. F., and Jinnett, K. (2001). *A New Framework for Building Participation in the Arts*. RAND.
- Melgar, M. F., Elisondo, R. C., and Chiecher, A. C. (2016). Ciudades, Museos y Creatividad. Estudio de público en la Noche de los Museos. *Arte y Ciudad-Revista de Investigación*, 10, 31–52. ISSN-e 2254-2930.
- Menard, E., Mas, S. and Alberts. I. (2010). Faceted Classification for Museum Artefacts: A Methodology to Support Web Site Development of Large Cultural Organizations. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 62 (4), 523–532. doi:10.1108/00012531011074753.
- Mongeon, P., and Paul-Hus. A. (2016). The Journal Coverage of Web of Science and Scopus: a Comparative Analysis. *Scientometrics*, 106 (1), 213–228. doi:10.1007/s11192-015-1765-5.

- Moore, K. (2005). La Planificación Estratégica en los Museos. *Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, 1, 23–39. ISSN 1698-1065.
- Murawska-Muthesius, K., and Piotrowski, P. (2016). *From Museum Critique to the Critical Museum*. Ashgate Publishing Limited.
- Newman, A., Goulding, A., and Whitehead, C. (2014). Contemporary Visual Art and the Construction of Identity: Maintenance and Revision Processes In Older Adults. *International Journal of Heritage Studies*, 20 (4), 432–453. doi:10.1080/13527258.2013.771792.
- Nielsen, J. (2015). The Relevant Museum: Defining Relevance in Museological Practices. *Museum Management and Curatorship*, 30 (5), 364–378. doi:10.1080/09647775.2015.1043330.
- Oleniczak, J. (2016). Improvising Your Teaching Skills. *Journal of Museum Education*, 41 (1), 38–45. doi:10.1080/10598650.2015.1126059.
- Orr, N. (2006). Museum Volunteering: Heritage as ‘Serious Leisure’. *International Journal of Heritage Studies*, 12 (2), 194–210. doi:10.1080/13527250500496169.
- Ortega, C., Eizaguirre, A., and Cuenca-Amigo, M. (2012). Can Leisure Studies Enlighten the Development of Cultural Audiences? *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 2 (2), 6–11. ISSN 2224-2554.
- Papathanasiou-Zuhrt, D., and Anastasios, V. (2015). Design and Delivery of a Novel EQF Professional Profile in the Heritage Sector: The Approach of the South East Europe Territorial Cooperation Project “SAGITTARIUS”. *Heritage as an Alternative Driver for Sustainable Development and Economic Recovery in South East Europe -Project See/B/0016/4.3/X. Sagittarius*, 188, 53–56. doi:10.1016/j.sbspro.2015.03.338.
- Pegoraro, M., and Zan, L. (2017). Life and Death in Audience Development. The Exhibition on Pompeii at the British Museum, 2013. *Museum Management and Curatorship*, 32 (3), 210–231. doi:10.1080/09647775.2017.1307781.
- Perin, C. (1992). The Communicative Circle: Museums as Communities. In by I. Karp, C. M. Kreamer, and S. D. Lavine, *Museums and Communities: The Politics of Public Culture* (pp. 182–120). Smithsonian Institution.
- Petticrew, M., and Roberts, H. (2006). *Systematic Reviews in the Social Science. A Practical Guide*. Blackwell.

- Phelan, S., Bauer, J., and Lewalter, D. (2018). Visit Motivations: Development of a Short Scale for Comparison Across Sites. *Museum Management and Curatorship*, 33, 25–41. doi:10.1080/09647775.2017.1389617.
- Pitts, S., and Gross, J. (2017). Audience Exchange: Cultivating Peer-to-Peer Dialogue at Unfamiliar Arts Events. *Arts and the Market*, 7 (1), 65–79. doi:10.1108/AAM-04-2016-0002.
- Rentschler, R., and Hede, A. M. (2013). *Museum Marketing. Competing in the Global Marketplace*. Butterworth-Heinemann.
- Rey-García, M., Salido-Andrés, N., Sanzo, M. J. and Álvarez, L. I. (2016). Museología para la Innovación Social: Una Experiencia de Regeneración Territorial en la Periferia Europea. *Periférica: Revista Para El Análisis de la Cultura y el Territorio*, 17, 115–131. doi:10.25267/Periferica.
- Rogers, R. (1998). *Audience Development: Collaborations between Education and Marketing*. Arts Council of England.
- Roque, P. (2016). Engaging the Deaf Audience in Museums: A Case Study at the Calouste Gulbenkian Museum. *Journal of Museum Education*, 41 (3), 202–209. doi:10.1080/10598650.2016.1193316.
- Ruiz, J., Colbert, F., and Hinna, A. (2017). Gestión de Arte y Cultura: La Investigación Académica un Factor Clave para su Desarrollo: Algunos Temas Que Orientan esta Actividad. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30 (2), 147–155. doi:10.1108/ARLA-02-2017-0032.
- Sánchez, M., Rodríguez de Guzmán, S. and Hernández, J. (2012). Sociedad y Patrimonio: Políticas Públicas. *Treballs d'Arqueologia*, 18, 9–29.
- Santacana, J., and Hernández, F. X. (2006). *Museología Crítica*. Trea.
- Sardá, R., and Roncero, R. (2015). El Museo y la Ciudad. Una Aproximación a la Evolución del Museo como Centro Educativo y Cultural. *La Albolafia: Revista de Humanidades y Cultura*, 3, 9–30. ISSN 2386-2491.
- Screven, C. G. (2014). United States: A Science in the Making. *Museum International*, 66 (1-4), 151–156. doi:10.1111/muse.12049.

- Seligmann, T. (2014). Learning Museum: A Meeting Place for Pre-Service Teachers and Museums. *Journal of Museum Education*, 39 (1), 42–53. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-84928381311&partnerID=40&md5=2bc7d62ab63f76af26909787f8739a6f>.
- Shelton, A. (2013). Critical Museology: a Manifesto. *Museum Worlds: Advances in Research*, 1, 7–23. ISSN2049-6729.
- Simon, N. (2010). *The Participatory Museum*. Museum 2.0.
- Smiraglia, C. (2016). Targeted Museum Programs for Older Adults: A Research and Program Review. *Curator-the Museum Journal*, 59 (1), 39–54. doi:10.1111/cura.12144.
- Soler, A. (2013). La Gestión de la Comunicación Externa Online con los Visitantes en los Museos y Centros de Arte en Málaga. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 3 (6), 197–216. ISSN 2174-3681. <https://doaj.org/article/13e8d6b01c1a4e019b3d13f5d209acbc>.
- Soren, B. J., and Canadian Heritage Information (2005). Best Practices in Creating Quality Online Experiences for Museum Users. *Museum Management and Curatorship*, 20 (2), 131–148. doi:10. 1080/09647770500402002.
- Stebbins, R. A. (2006). *Serious Leisure*. Transaction Publishers.
- Sterner, B. L. (2016). The Story Slam Model: Leveraging Autobiography in Participatory Arts for Audience Diversification. *Journal of Arts Management Law and Society*, 46 (5), 274–281. doi:10. 1080/10632921.2016.1229641.
- Strachan, A., and Mackay, L. (2013). Veiled Practice: Reflecting on Collaborative Exhibition Development Through the Journey of One Potentially Contentious Object. *Museum Management and Curatorship*, 28 (1), 73–90. doi:10.1080/09647775.2012.754981.
- Taheri, B., Jafari, A., and O’Gorman, K. (2014). Keeping Your Audience: Presenting a Visitor Engagement Scale. *Tourism Management*, 42, 321–329. doi:10.1016/j.tourman.2013.12.01.
- Tait, E., Laing, R., Grinnall, A., Burnett, S., and Isaacs, J. (2016). (Re)Presenting Heritage: Laser Scanning and 3D Visualisations for Cultural Resilience and Community Engagement. *Journal of Information Science*, 42 (3), 420–433. doi:10.1177/0165551516636306.
- Tao, C. (2017). Research on the Defects and Optimal Design of Interactive Exhibition Mode in Museum Public Education. *Technical Bulletin*, 55 (19), 15–20. ISSN 0376723X.

- <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85038839143&partnerID=40&md5=571621ac22a9ab47af1d1cf8bf7f719f>.
- Terreni, L. (2016). Are Young Children Welcome? The State of Play in Art Museums and Galleries in New Zealand. *ReCollections*, 11 (1), ISSN 18334946. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85028334554&partnerID=40&md5=fd656b9352b46e898bbc6f5bd0cf1c8b>.
- Thompson, S. (2012). The United Arab Emirates and the Emerging Museum Website. *International Journal of the Inclusive Museum*, 4 (3), 39–50. ISSN 18352014. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84866854868&partnerID=40&md5=cc7a181251348c1a3f24486caa61b3be>.
- Thorpe, R., Holt, R., Pittaway, L., and Macpherson, A. (2006). Knowledge within Small and Medium Sized Firms: A Systematic Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7 (4), 257–281. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00116.x.
- Timofeeva, L. S. (2015). Forms and Means of Socialization in the Modern Museum. *Social Sciences*, 10 (7), 1752–1755. doi:10.3923/sscience.2015.1752.1755.
- Tomlinson, R., and Roberts, T. (2011). *Aforo Completo. Cómo Convertir los Datos en Audiencias*. Ediciones y Publicaciones Autor.
- Van Vliet, H., and Hekman, E. (2012). Enhancing User Involvement with Digital Cultural Heritage: The Usage of Social Tagging and Storytelling. *First Monday*, 17 (5). ISSN 13960466 <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84863860764&partnerID=40&md5=3ab05b7e28627fc8ff19b057832250a6>.
- Vergo, P. (1989). *The New Museology*. Reaktion Books.
- Victor, L. (2008). Systematic Reviewing. *Social Research Update*, 54, 1–4. ISSN 1360-7898.
- Viñarás-Abad, M. (2005). Una Aproximación a la Gestión de la Comunicación en los Museos: Cambios y Tendencias en el Cambio de Siglo. *Vivat Academia*, 67, 37–63. <http://replace-me/ebraryid=10559761>.
- Viñarás-Abad, M., and Caerols, R. (2016). #5Museos: un Caso de Éxito sobre la Oportunidad de las Redes Sociales para Generar Engagement. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 12 (4), 169–190. ISSN 2174-3681.

- Visanich, V., and Sant, T. (2017). Establishing a Creative Identity: Rebranding a Creative Space. *City, Culture and Society*, 10, 11–16. doi:10.1016/j.ccs.2017.04.001.
- Voase, R. (2013). Socio-Economic Change in the UK and Patterns of Cultural Attendance. *Managing Leisure*, 18 (2), 171–175. doi:10.1080/13606719.2013.752210.
- Walker-Kuhne, D. (2005). *Invitation to the Party. Building Bridges to the Arts, Culture and Community*. Theatre Communications Group, Inc.
- Werner, B. L., Hayward, J., and Larouche, C. (2014). Measuring and Understanding Diversity is not So Simple: How Characteristics of Personal Identity Can Improve Museum Audience Studies. *Visitor Studies*, 17 (2), 191–206. doi:10.1080/10645578.2014.945352.
- White, H. (2016). The Goal Posts Have Moved: The Implications of New Paradigms for Professional Skills in Museums. *Museum International*, 68 (1-2), 71–80. doi:10.1111/muse.12092.
- Wilkening, S., and Chung, J. (2009). *Life Stages of the Museum Visitor: Building Engagement Over a Lifetime*. The AAM Press.
- Wilson, R. J. (2011). Behind the Scenes of the Museum Website. *Museum Management and Curatorship*, 26 (4), 373–389. doi:10.1080/09647775.2011.603934.
- Wu, K., Holmes, K. and Tribe, J. (2010). 'Where Do You Want To Go Today?' An Analysis of Family Group Decisions to Visit Museums. *Journal of Marketing Management*, 26 (7-8), 706–726. doi:10.1080/ 02672571003780007.
- Xiao, Y., and Watson. M. (2017). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, Aug, 1–20. doi:10.1177/0739456X17723971.
- Younan, S., and Eid. H. (2016). How Digital Artist Engagement Can Function as an Open Innovation Model to Facilitate Audience Encounters with Museum Collections. *International Journal of the Inclusive Museum*, 9 (2), 27–39. ISSN 18352014. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=84969975059&partnerID=40&md5=0b8c7f645088989301f14c13073476a3> 2-s2.0-

2.3. Transformations in museums from the audience's perception

2.3.1. Introduction

Museums are established but highly criticized cultural institutions. Visitor numbers sometimes overflow as the media shows, but, according to the Survey of Cultural Habits and Practices of the Spanish Government,¹ visiting museums is not a very frequent leisure practice among the Spanish society. Moreover, throughout the 20th century, first, the Italian vanguard (Marinetti, 1909) and then Postmodernity (Lyotard, 1987), focused part of their attention on these organizations. Besides, there are cases such as the Guggenheim Foundation or the Louvre Museum in Abu Dhabi in which the concept of the museum has evolved and has become an active part of the capitalist world (Clair, 2011). However, most museums have a present full of challenges linked to the global transformations that have taken place. For this reason, museums have had to adapt to the changes in their environment, both socially and economically (Black, 2012). As a result of the analysis of this situation in the Spanish framework, the research of Ayala, Cuenca-Amigo, and Cuenca (2019) has highlighted the main challenges affecting museums nowadays and pointed out the relevance of the audience development approach to face these challenges.

But to what extent does the audience perceive the changes that museums are generally making? Some authors have delved into this aspect (Foley and McPherson, 2000). In the first place, it should be noted that these transformations advocating openness and participation within museums are not out of controversy, as some argue that this change frivolises museums (Ross, 2004). On the contrary, those who defend this idea, claim the need to transform themselves in this direction without losing sight of the traditional functions of museums (Foley and McPherson, 2000).

The main goal of this research is to understand the audience's perception of museum transformations. To do so, the authors have gone deeper into obtaining information about those who visit museums and their vision of the changes that have taken place, the existing barriers that prevent visitors from enjoying visiting museums, and how they conceive the participation phenomenon. In the first part of this study, the theoretical framework has been studied in-depth, followed by the methodology used and by the analysis and discussion of the data obtained, to finish with the general conclusions of the research.

¹ General Subdirectorate of Statistics and Studies. *Survey of Cultural Habits and Practices*. Madrid: Technical General Secretariat Spanish Ministry of Education, Culture and Sports, 2015.

2.3.2. Theoretical framework

The theoretical framework of the research is focused on the audience development approach. First a review of the background of the approach has been carried out; then several definitions of the term have been collected and, finally, the phenomenon of participation within audience development has been focused on.

Background of the audience development approach

This section reflects some of the main perspectives that have considered previously the audience development approach. Some of these theories are the new museology studies, the sociology, the leisure studies, and the visitor studies; all of them defend an active role of audiences within cultural organisations. Besides, all of these fields study the changes in museums as well as the audience's perspective of them and the barriers to enjoying the experience of visiting a museum.

In the first place, within museums studies it is worth highlighting the New Museology (Alonso, 1999; Gutiérrez, 2012; Hernández, 2006) also known as Social Museology (Navajas and González, 2018), and Critical Museology approach (Lorente, 2012, 2015; Murawska-Muthesius and Piotrowski, 2016; Santacana and Hernández, 2006; Sheldon, 2013). These theories claim the importance of including the diverse whole of society within museums, as audience development does. Jancovich (2015) argues that this transformation requires structural changes within organizations, aspect also defended by Díaz:

“In contrast to the dogma of conservation, the primacy of participation was proclaimed. Cultural democracy and social dynamism were defended in the face of authoritarian institutionalization and a lack of propensity for change. In the face of a closed system, openness and interactivity were demanded. In the face of self-absorbed discourse, an enriching dialogue was sought. Faced with the categorisation of the public as a passive subject, the social collective was recognised as the active protagonist of the New Experience. Faced with the physical limits of the museum, one spoke of territory. As opposed to specialization, cross-functional was chosen.” (Díaz, 2002, pp. 504-505).

Secondly, sociology has also analysed what role audiences should take within culture and how this perspective has influenced the origin of audience development (Cuenca-Amigo, 2016). In this line, the perspective of Cultural Democracy applied to cultural institutions advocates converting them into accessible organizations where the participation of society is fostered (Hadley and Belfiore, 2018). From a more radical point of view, Kelly (1984) argues that Cultural Democracy was originally a revolution against the pre-established order. This idea can, in turn,

be related to the Postmodernity ideals since both approaches criticize the hegemonic tradition of unique discourses and defend the need to conceive culture as a participatory process that emerges from society (Lyotard, 1987). Another important field related to Cultural Democracy is the gender perspective. Feminist movements that during the 20th century fought for the equality of women and men first, and later for that of all collectives, also permeated sociology and culture as in the case of Simon de Beauvoir (1987). Izquierdo, López, and Prados (2012, p.272) have pointed out that "in the framework of museology and gender, we start from the definition of museums as spaces of historical values and social communication, therefore, they are a means to make women visible".

Thus, Cultural Democracy and the rest of theories related to its postulates advocate creating a culture from the variety of existing discourses and perspectives so that it is participatory, open and accessible to the whole of social variety and diversity.

Thirdly, authors emphasize the Leisure Studies perspective, which analyse museums as experiences of aesthetic leisure (Amigo, 2014). This perspective has been incorporated into this research due to the experience of this discipline in analysing the perception of people, their interests, motivations, barriers, and benefits obtained from valuable leisure practices (Cuenca, 2014). These aspects are closely linked to the visitor studies mentioned below.

The specialized literature on the binomial leisure-museums considers that these institutions are capable of generating educational and Serious Leisure experiences for people (Cuenca, 2014; Stebbins, 2006). A leisure perspective in the management of museums enhances their educational work (McPherson, 2006). Also, the research carried out by Prince points out that society does not conceive museums as elitist spaces (Prince, 1985), however, Hanquinet and Savage (2012) maintain, those who visit museums do not conceive them as leisure spaces either. This perception depends on a large extent of the frequency with which museums are visited. Those who not visit museums frequently or not at all can maintain in their subconscious an image of museums associated with a lack of symbolic accessibility that leads one to think that museums are not spaces for them due to the belief that they are boring and unfamiliar (Prince, 1985). On the contrary, frequent visitors conceive museums as cultural leisure practices regardless of the origin of the visitor (Hanquinet and Savage, 2012). This fact contrasts with the vision of Bourdieu who argued that certain cultural practices, such as visiting museums, were directly related to the social context of people (Bourdieu, 1984).

Fourthly and lastly, visitor studies, in addition to analysing the socio-demographic profile of the audience, have also focused on different aspects such as interests, motivations, barriers, prior

knowledge, non-audiences studies, etc. (Falk, 2009; Falk and Dierking, 2016; Hooper-Greenhill, 2006; Kemp and Poole, 2016; Pérez Castellanos, 2016; Pérez Santos, 2018; Ruiz, 2017; Wiggins, 2004). This research has focused on the perception of the audience, especially the barriers that prevent them from enjoying the visit. In addition, the study of barriers allows organisations to anticipate reactions and effects, as well as contributing to the design of better strategies and initiatives that encourage participation, attraction and loyalty (McCarthy and Jinnet, 2001) and deepen the need for change that museums may have in order to continue fighting against challenges and establishing themselves as aesthetic leisure experiences that are fully-rooted in society's cultural practices. Within the studies of barriers, figures such as Shaw (1979) and Kay, Wong, and Polonsky (2008) stand out. Some of the main barriers perceived by visitors and identified by the authors are: (1) physical, (2) personal access, (3) cost, (4) time and schedule, (5) product, (6) personal interest, (7) understanding and socialization, and (8) information (Kay, Wong, and Polonsky, 2008).

How is audience development defined and what does its incorporation into the management of museums imply?

Kawashima maintains that audience development is linked to the contrast between the transcendence of the arts over social classes and divisions defended by Liberal Humanism, and the sociological vision defended by Bourdieu where culture perpetuates social distinctions (Kawashima, 2000). For its part, both the European Commission (2012) and the Arts Council of England (2018) have made definitions of this term from a practical perspective and linked it to cultural organizations. Both definitions hold that this approach is an organisational management perspective that aims to place the audience at the centre of cultural organisations from a transversal and innovative point of view, increasing the number of visitors and fostering their experience. According to these definitions, audience development can be considered as an umbrella term where there is a great variety of theories, scientific disciplines, perspectives and frameworks that have studied in depth the knowledge and scope within organizations (Lindelof, 2015).

In the case of museums, audience development emphasizes the relationship they establish with society and the role that the audience can play within them through participation. Since the beginning, audience development is linked to the need for organisations to know their existing and potential visitors, to bring cultural activity closer to potentially relevant groups and to convert culture into something accessible for non-audiences that are not used to this type of experiences (Kawashima, 2000).

In other words, audience development aims to increase participation in cultural organisations, both quantitatively and qualitatively. In the case of museums, in addition to this approach itself, there are other perspectives mentioned above that support this idea. Therefore, participation is a main point of audience development and social inclusion for all organizations that incorporate this approach in their management (Jancovich, 2015). Tepper and Gao (2008) point out that the need to link up and involve the whole of society in existing cultural practices is within the focus of audience development. This approach has made cultural organizations think about their linkage and commitment to the audience in a more systematic way (Lindelof, 2015).

In terms of scientific production, there are more and more relevant and widely supported studies that claim the need to open cultural organisations to encourage greater participation (Hooper-Greenhill, 2000; Simon, 2010). But what does participation mean? When research talks about participation, it is generally associated with the term co-creation (Cuenca-Amigo and Zabala-Inchaurreaga, 2018; Walmsley, 2013). In addition, there are three general areas in which this research is focused on: the participation of the audience in the decision making of the organizations, the participation of the institutions in their social context and in the community in which they are registered and the participation associated with the use of technology (Cuenca-Amigo and Zabala-Inchaurreaga, 2018). In other words, the scientific community defends the use of participatory tools in museum management to face the challenges they face (Ayala, Cuenca-Amigo and Cuenca, 2019) since it constitutes a very enriching and instructive process for all the stakeholders (Hooper-Greenhill, 2000).

Within the studies of participation, there are several models (Brown, Novak-Leonard, Gilbride, 2011; Heritage Lottery Fund, 2010; Simon, 2010) in each of them, different categories or steps have been designed, so that, as you change from the first steps to the next, the level of participation and commitment evolves. The active role of the audience is increased, as they not only carry out the activities programmed beforehand by the organisations, but also become part of their design, dissemination, and management. However, as Falk and Dierking point out, the highest stages of participation proposed in the previous models are still in evidence (Falk and Dierking, 2016) since assuming participation within cultural entities requires a great internal change (Jancovich, 2015) and these collaboration processes are difficult and usually linked to a very specific group of the general public (Hooper-Greenhill, 2006).

2.3.3. Analysis

The analysis of this research is based on its objective and theoretical framework. For this reason, it has focused firstly on the audience's perception of the general changes carried out by

museums, secondly on the barriers that prevent people from enjoying museums and, thirdly, on how the audience perceives participation within museums.

Methodology

Following the general objective of the research, the analysis of reality has been based on obtaining data through in-depth interviews with museum visitors. The interviews were carried out during January and February 2019 on different days and time slots. The museums selected to carry out the interviews were: The Fine Arts Museum and the Guggenheim Museum in Bilbao, and the National Museum of Decorative Arts in Madrid. The sample consists of 75 people: 42 women and 33 men. During the sample selection process, individuals were randomly selected, as far as possible maintaining parity and belonging to different age groups from the age of 18 onwards.

Table 1 Sample segmentation

Gender/Age	18-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	>80	Total
Women	9	7	7	6	6	6	1	42
Men	9	4	5	8	5	2	0	33
Total	18	11	12	14	11	8	1	75

Source: Prepared by the authors based on the analysis of the data.

To be able to analyse the number of visits to museums in the last year, individual responses have been classified by frequency based on groups of 3 visits, i.e. from 0 to 3 visits, from 4 to 6, from 7 to 9, etc. As shown in the table below:

Table 2 Annual frequency of visits

Gender/Frequency	0-3	4-6	7-9	10-12	(+)12
Women	12	9	5	4	12
Men	7	14	2	5	5
Total	19	23	7	9	17

Source: Prepared by the authors based on the analysis of the data.

The interview script has been designed by the PUBLICUM project team. This multidisciplinary team includes professionals in the areas of social psychology, leisure studies, and visitor studies. Four questions have been selected from the complete script to be analysed in this section. The analysis of each of the questions represents a subsection of this section and the gender, age, and frequency of annual visits of the people who make up the sample obtained has been taken into account in all of them.

The questions selected are:

1. As a museum visitor, how would you say that the experience of visiting a museum has changed the most in recent years?
2. However, visiting museums is not a frequent activity among much of the population, why do you think many people do not visit museums?
3. When you visit a museum, what difficulties do you encounter to make the most of your visit?
4. Do you think that there are adequate channels for visitor participation or interaction with museums? Do you appreciate, for example, that the views and needs of visitors are taken into account?

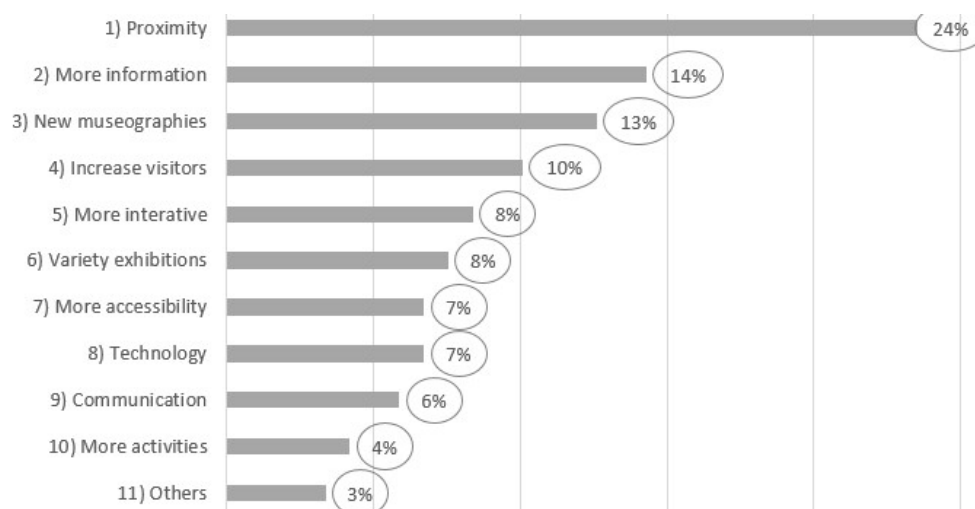
Results and discussion

This section has been divided into four parts: changes, barriers, participation, and discussion of results. In each of them, the perception of visitors, the gender, the age, and the different frequency of visits have been analysed.

Perceived changes

This section focuses on the audience's perception of the existence or otherwise of changes in the management and day-to-day running of museums. The exact question was phrased as follows: *As a museum visitor, how would you say that the experience of visiting a museum has changed the most in recent years?* It was an open-ended question, where the interviewees could identify as many changes as they wished. During the analysis, the research team has conducted a content analysis, creating categories out of the mentioned changes.

Graph 1 Perceived changes



Source: prepared by the authors based on the analysis of the data.

Note: Multiple-answer question.

Thus, eleven different perceived changes were identified (see graph 1). Ten respondents stated that they had not perceived any changes at all. They are 2 women and 8 men, of which 6 are between 18 and 29 years old, the other 4 people between 32 and 66 years old. The frequency is distributed among all the extracts although of the 10 people 6 have an average of fewer than 5 museums per year and the rest ranges between 5 and 10 except one person who visited more than 50 museums.

Each of these transformations is analysed, pointing out the possible influence of gender, age, and frequency of visits per year on the perception of the changes:

- Proximity: 28 answers given by 26 people: 15 women and 11 men. That represents 23.52% of the perceived changes. Respondents consider that museums are now more familiar, more open and welcoming. That is 34.66% of the responses. The frequency of visiting museums by those who perceive a greater familiarity ranges from 2 visits in the last year to 20.
- More information: people have responded on 17 occasions, 14.29% of the responses, that now museums provide more and better information during the visit, the answers have been given by 8 women and 6 men, among all the frequency of visits and with ages between 20 and 83, is the group of 60-69 the most numerous, almost 36% of people who have responded that there is more information.
- New museographies: 15 people pointed out the changes in the way heritage is exhibited in museums, 8 were women and 7 were men. That is 12.6% of the answers. Of the 15 people, 12 are between 40 and 69 years old, 2 are 38 years old and the last person 74 years old. The frequency of visits by those who have indicated this change is spread across the spectrum, although there is a greater perception of this change among people who have an average of 15-20 visits to museums per year.
- The increase in the number of visitors: it has been pointed out on 12 occasions, 10.08% of the perceived changes, by 3 women and 6 men, of all ages. The frequency of visits is also distributed among all the extracts, although 33.3% of the responses are at an average of 10 or more visits per year.
- More interactive: 10 responses associated changes in museums with an increase in interactivity and participation. That represents 8.4% of the responses. In total 6 women and 2 men, half of the answers are between 25 and 30 years old, the rest of the people are between 34 and 65 years old. The frequency ranges from 4 museums per year on average to 20.

- Variety in the exhibitions: 9 people, 8 women, and 1 man have indicated how the museums vary their exhibitions and the type of art they show, that is 7.56%. Of the 9 answers, 4 people are between 50 and 59 years old, and the rest are in the other age groups. The people who have indicated this change are represented in all frequencies, although there is an upturn among those who make more than 20 visits a year.
- More accessibility: 8 people have indicated this change, 6 women and 2 men, 6.72% of the answers. Half of the answers are in the 30-39 age group, and the rest in the other age groups. The frequency of visits to museums among those who perceive this change ranges from an average of 3 museums to 20.
- Technology: this concept has appeared in 8 responses through the increase of social networks, the existence of audio guides or the use of technology in general. The 3 women and 4 men who have indicated this aspect have a frequency of visit very distributed by all the stripes what makes indicates that this change although it is not of the most numerous. That represents 6.72% of the perceived changes.
- Communication: it has appeared 7 times, that is the 5.88% of the answers, through responses such as museums appearing in more media, there is more advertisement, dissemination and marketing strategies. This change has been perceived by 5 women and 2 men between the ages of 42 and 83. The frequency of visits by those who have pointed out this aspect is very high, of the 7 people, 2 have an average of 3 museums per year, 2 of 10 museums and 3 of 20 museums.
- More activities: this change has appeared on 5 occasions, 4.2% of the responses, 3 of which were linked to activities for children or families. People who have indicated this change are 3 women and 2 men, between 30 and 73 years old, although 3 of the 5 are in the range 30-39 years old, the average number of visits per year is between 5 and 15 visits.
- Other more residual changes: the need for more extended timetables have been indicated by 3 people and the existence of a shop by 1. That represents 3.36% of the perceived changes.

In conclusion, the changes perceived are varied, although there is a general tendency to see how museums have carried out an approach and an adaptation to society, the effort they are making is perceived through the changes indicated in the responses such as proximity, providing more information, making them more interactive and accessible places, improving communication and carrying out more activities. Besides, museums have also changed their way of exhibiting

heritage, there are more exhibitions and the museography is friendlier, but they sometimes have also sometimes incorporated technological devices during visits.

Of the three aspects analysed in the perception of each of the changes: gender, age, and frequency of annual visits to museums; gender has had an impact on 6 of the 11 changes. Women have perceived more changes than men in 4 sections: more interactive, more variety in exhibitions, more accessibility and better communication. For their part, men have perceived 2 changes more: an increase in the number of visitors and not perceiving changes. In the other 5 changes, gender has not had a significant impact: closeness, increased information, change in museography, the presence of technology and increased activities.

For its part, age has influenced 8 of the 11 changes. Older people have perceived more than the rest in the following changes: the increase in information, the change in museography, the variety of exhibitions and the increase in communication. Middle-aged adults have perceived the following changes: accessibility and increased activities. Younger people have perceived that museums are now more interactive and they are also the ones that detect fewer changes, partly due to their lack of chronological perspective. Finally, there are three changes perceived as indistinctly of age: closeness, the increase in visitors and the presence of technology.

Regarding frequency, this has been a determining factor in 7 of the 11 cases, 6 of which are linked to higher frequencies, who have perceived the following changes: change in museography, increase in visitors, interactivity, and variety in exhibitions, improvement in communication and increase in activities. The lack of perception of changes has been quite general but there is a small increase among those who make fewer visits. The four changes where frequency has not been significant have been: closeness, increased information and accessibility and the presence of technology.

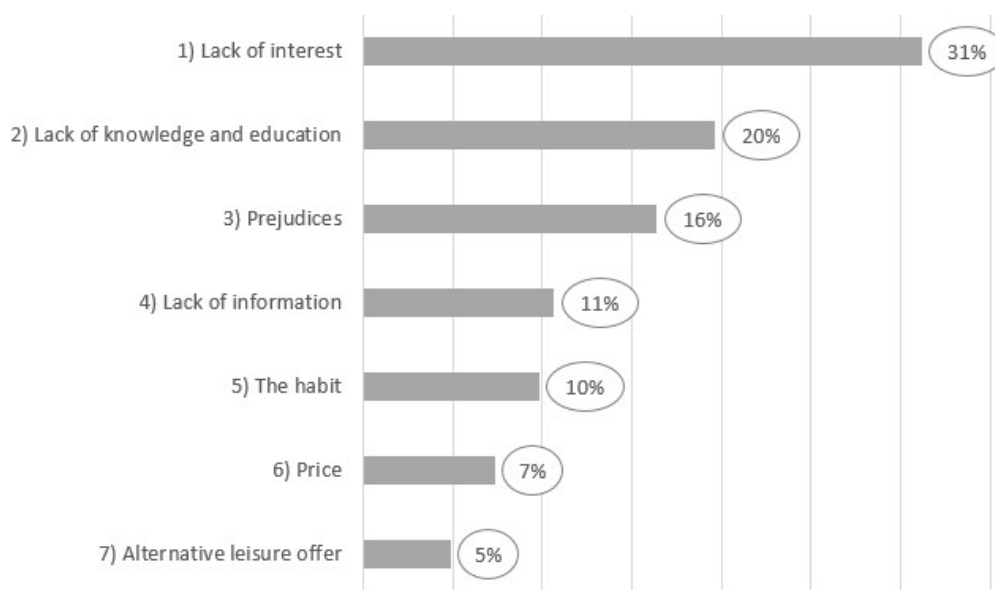
Perceived barriers

This section of the research corresponds to the following two interview questions: (1) *However, visiting museums is not a frequent activity among much of the population, why do you think many people do not visit museums?* (2) *When you visit a museum, what difficulties do you encounter to make the most of your visit?* The answers to the first question have been labelled as general barriers, whereas the answers to the second question have been classified as specific barriers. As in the section on changes, both questions were open-ended and one person was able to give more than one answer in both. A content analysis of the responses and a categorisation of them has been conducted.

(1) General barriers

This section focuses on the general barriers perceived. The question was open-ended and the respondents were allowed to identify as many barriers as they wished. Afterwards, a content analysis of the answers was conducted and seven different general barriers emerged (see graph 2). One man of 53 years with an annual frequency of 5 museums does not perceive any barrier.

Graph 2 General barriers perceived



Source: prepared by the authors based on the analysis of the data.

Note: Multiple-answer question.

The following barriers from a greater presence to a lesser presence in the responses of the interviewees.

The barrier obtained during the analysed of the data are:

- Lack of interest: this was the category most frequently mentioned, with a total of 38 responses, that represents 31.15% of the general barriers. Of these, 2 were time, 4 the effort required, 2 demotivation, 1 lack of attraction, 1 lack of taste for art and the other 29 referred directly to interest. A total of 13 women and 23 men, distributed among all age groups, especially among the youngest with 10 individuals and among those, the age range was between 50 and 59 with 10 others, the rest of age groups have a lower representation. Concerning the frequency of annual visits, the 36 people who have indicated this change have an average between 0 and 20 museums, with 21 concentrated in the range of 2 to 6 museums on average per year.

- Lack of knowledge and education: The second category includes a total of 24 responses linked to the lack of knowledge and education of people. That is 19.67% of the responses. The answers were given by 12 women and 10 men. The age of the people ranged from 18 to 79 years, although 13 of the 22, ranged from 50 to 79 years old. Regarding the frequency, there is a similar distribution by all the stripes, although 12 people have a frequency of annual visits to museums higher than 7, with 4 people with a frequency of 20 museums per year.
- Prejudices: it is the third most mentioned area with a total of 20 answers, 16.39% of the general barriers, among them 10 people have indicated that they are boring, 5 that they are elitist spaces and the other 5 correspond to other prejudices such as that they are not familiar spaces, neither dynamic nor interactive, that they are old-fashioned and that there is a lack of connection and freedom. These answers have been given by 15 women and 5 men. The age is very distributed, although 7 people are 18 and 29 years old and 4 between 30 and 39. The rest are between 40 and 79 years old. The frequency of these people going to museums varies between 1 visit a year and 30, with an average of 9 people having more than 10 museums a year.
- Lack of information: This category is linked to the answers given regarding unsatisfactory communication or a lack of information on the existing offer, it includes a total of 13 answers corresponding to 8 women and 5 men. These responses represent 10.66%. The ages are very distributed although there are two peaks, the first of 4 people on the 13 with an age between 18 and 29 years, and the second of another 4 people between 60 and 69 years, the rest of the people are of the different ages of the sample. The frequency is distributed by all the strata.
- The habit: it has been the fifth barrier more points with 12 answers, 9.84% of the general barriers, among them point out the lack of culture, habit or habit of going to museums. The people who have pointed out this barrier are 2 men and 9 women. The distribution of the answer by age shows that 7 of the 11 answers correspond to people over 50 years old. Concerning frequency, it should be noted that 7 people have a frequency of more than 10 museums per year.
- Price: a total of 9 people have indicated this barrier, 7 women and 2 men. That represents 7.38% of the answers. The ages range from 18 to 69 years, and the frequency is also widely distributed, although 3 of 7 have a frequency of 2 museums per year, and another 3 of more than 15, the other 3 ranging from 3 to 6 annual visits.

- Alternative leisure offers: the 6 answers categorised in the seventh barrier refer to the existence of a wide range of leisure activities to choose from. That is 4.91% of the general barriers. The answers correspond to 1 woman and 5 men, of all ages and with a high frequency since 4 of the 6 people have a frequency higher than 10 museums per year.

In conclusion, in view of the above-mentioned barriers, it should be noted that the lack of interest perceived by those who have responded on the part of the rest of society and the need for greater dissemination by museums in order to favour knowledge and understanding of the exhibitions by the audience may be linked to other barriers such as the lack of information, existing prejudices and the lack of habit about museums within the cultural leisure offer as a whole.

If each aspect is analysed in a specific way, gender has been a determining factor in 5 of the 7 barriers, women perceive the following more than men: existing prejudices, lack of habit and price. For their part, men perceive the lack of existing interest and leisure offer. On the other hand, gender has not been a determining factor in the need for greater knowledge and education nor in the need to improve the quantity and quality of the information available during the visit.

About age, young people perceive the following barriers more than other ages: lack of interest (although it is shared by all ages), existing prejudices and lack of information. The latter has also been perceived by older people together with the lack of knowledge and education and the habit of going to museums. On the other hand, age is not a determining factor in the perception of price and leisure offer as barriers.

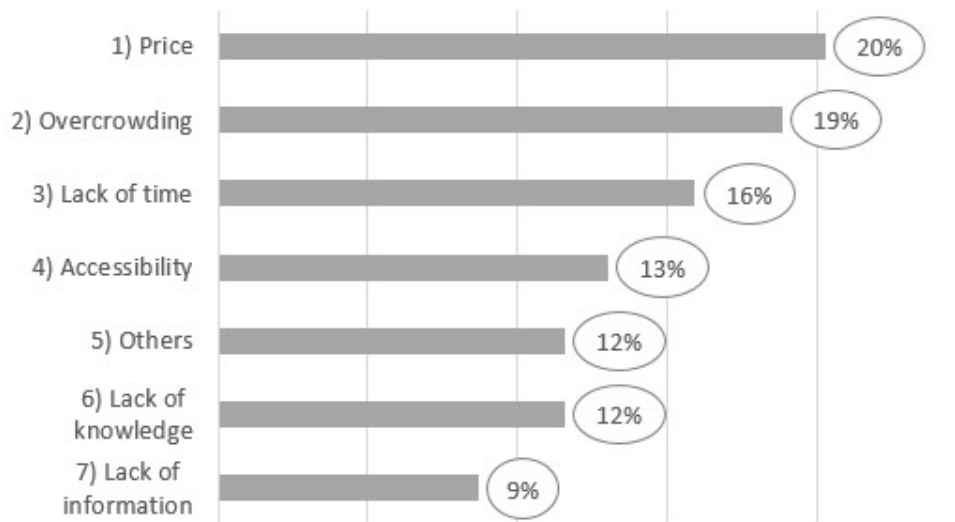
Finally, the frequency has been decisive in 6 of the 7 barriers, those with a higher frequency have perceived the lack of knowledge, prejudices, lack of habit and the amount of supply as a barrier. The price has been perceived both by older people and among younger people. Lack of interest has been perceived especially among middle-aged adults.

(2) Specific barriers

This part of the analysis addresses the specific barriers perceived. Like the previous sections, it was an open-ended question, there are as many barriers pointed out as interviewees wished. Thus, seven different specific barriers were identified (see graph 3) after having created the categories by the research team. Eighteen respondents stated that they had not perceived any

specific barrier, 13 women and 5 men. The ages are very distributed, as is the frequency, although it is true that 11 people visit between 2 and 6 museums a year.

Graph 3 Specific barriers perceived



Source: prepared by the authors based on the analysis of the data.

Note: Multiple-answer question.

The specific barriers have been:

- Price: with a total of 14 answers is the barrier that has emerged the most, these responses represent 20.29% of the specific barriers perceived. A total of 8 women and 6 men have indicated it. The age of the interviewees is much divided, although there are two large peaks, between 18 and 29 with a total of 5 people, and between 50 and 59 with a total of 4. The frequency with which they go to museums is also very fragmented although it should be noted that 7 of the 14 people have a frequency higher than 8 museums per year.
- Overcrowding: this is the second most specific barrier with a total of 13 responses. That is 18.84% of the answers, one of which refers to the presence of children in the museum. In total, 7 women and 6 men mentioned this barrier. Their age ranges from 18 to 59. Being the largest group 18-29 years with 5 people, then 30 to 39 years with 4 people and finally 50 to 59 people with 3. The group of 40 to 49 only has a response of one person 40 years. The frequency is very distributed in the sample, oscillating between the 2 annual visits and the 50.

- Lack of time: it is the third barrier with 11 answers given by 7 women and 4 men. That represents 15.94% of the responses. Their ages range from 18 to 79 years of age, with a regular distribution in all the age ranges. In terms of frequency, it should be noted that over 10 museums per year there are 6 people, the rest of the answers are between 3 and 9 museums per year.
- Accessibility: this is the fourth barrier with a total of 9 responses, 13.04% of the specific barriers, divided between the need for rest areas (4), the sense of orientation (4) and accessibility itself (1). In total there have been 6 women and 3 men, between 24 and 83 years old, although the age is distributed, in the band of people over 70 years old there are 4 of the 9 people. The frequency of annual visits is also very fragmented, although 6 of the 9 people visit between 6 and 20 museums annually.
- The need for more knowledge: it has received a total of 8 responses, 11.59% of the answers, from 3 women and 5 men of all ages between the ages of 20 and 69, although from the age of 50 there are 5 of the 8 people who have perceived this barrier. Regarding the frequency, there are people with an annual number of visits between 2 and 20 museums, above 6 museums per year there are 5 people but in a fragmented way.
- Other barriers: 8 answers have been included in this general category, given that they have only been mentioned once or twice each time they have not been analysed. That represents 11.59% of the specific barriers perceived.
- Lack of information and dialogue: this is the sixth barrier pointed out with a total of 6 mentions linked to the need to increase the diffusion of the offer and improve the information there are within the museums of 3 women and 3 men, all people are between 33 and 65 years old, 3 of the 6 people are in the age range between 40 and 49. The frequency is widely distributed, although there is a peak of people who make 4 visits a year. That is the 8.7%.

Thus, part of the specific barriers are linked to aspects associated with access to museums: time, price and accessibility. However, other barriers are linked to the experience within museums, such as overcrowding, information received during the visit and existing knowledge.

The analysis of the specific barriers perceived by the sample in its access to museums shows how the high frequency of visits to museums continues to be a determining factor, then age and finally gender, since of the 7 barriers only 3 are determining, women perceive more the lack of accessibility and lack of barriers, while men perceive more the lack of knowledge.

In terms of age, older people perceive a lack of accessibility and knowledge along with the price. The latter is also perceived by younger people along with the overcrowding of museums. The high frequency of visits to museums affects 4 of the 7 barriers: price, lack of time, accessibility and knowledge. However, frequency is not a determining factor in overcrowding, lack of information or lack of perception of barriers.

Considering the 7 general and 7 specific barriers, only 3 items appear in both lists, which are: Lack of knowledge; Lack of information and Price. Thus, people have responded in a relatively different way between the barriers that they believe others have and those that they encounter at the time of enjoying the visit. The barriers pointed out in the general section are linked to the general vision of museums and problems when accessing them (interest, prejudices, habit, etc.), while the section on specific barriers was designed to obtain barriers linked to the experience of the visit itself as demonstrated by part of the results (overcrowding, time, accessibility, etc.). The common barriers are the need for more knowledge and information, as well as price. It is also important to point out that part of the specific barriers related to enjoyment refer to access barriers, which determines how reticence is maintained even when museums are visited. This fact explains how aspects such as the lack of interest or the existence of prejudices about museums have been pointed out in the general barriers. Considering the general and specific barriers proposed by Kay, Wong and Polonsky: (1) physical, (2) personal access, (3) cost, (4) time and schedules, (5) product, (6) personal interest, (7) understanding and socialization, and (8) information (Kay, Wong, and Polonsky, 2008); there is a correlation between their work and the results of this analysis maintaining the same barriers although sometimes with different names.

Participation

The question of whether there are adequate channels for participation has been answered in the affirmative by 43 people, 57.3% of the sample, 25 women and 18 men. The ages are very distributed in all the bands, as well as the frequency of visits per year. On the question of whether they believe that their opinion is taken into account when managing museums, 29% answered yes, 29% answered yes, 16% did not, 16% did not know and finally 10% did not answer the question.

Some of the examples given were: activity (12 times), social networks (5 times), guided tours (4), the use of audio guides (2), the use of technology during the visit (2), working with groups (2), carrying out surveys (2), programmes of friends of the museum (2) and didactic programmes (3). In other words, the existence of audience participation within museums is perceived by slightly more than half of those surveyed but, according to the examples that some of the people

in the sample have provided, participation is perceived as the carrying out of activities already programmed by museums, not as the co-creation of activities between museums and different audiences (Cuenca-Amigo and Zabala-Inchaurreaga, 2018). Thus, of the highest stages of participation existing in the models mentioned above (Brown, Novak-Leonard and Gilbride, 2011; Heritage Lottery Fund, 2010; Simon, 2010), most of the responses of those who perceive participation would be collected in the early stages, where the audience plays a much more passive role.

2.3.4. General conclusions

The main conclusions derived from the elaboration of the pre-test by the PUBLICUM research team in this preliminary study. It foregrounds how changes, barriers and how people perceive the participation phenomenon, are worth highlighting the great controversy that exists. Some of the most striking cases are:

1. In response to the changes and barriers highlighted, 28 responses have highlighted the closeness of museums as a change, along with 10 that say they are more interactive and participatory. However, analysing the results of the barriers, 20 responses have pointed out prejudices towards museums through descriptions such as closed spaces, lack of freedom, no connection, etc. Also, 38 people have indicated that they do not generate interest in society. As Prince (1985) and Hanquinet and Savage (2012) have pointed out.
2. It should be noted that within the barriers, 29 people, almost 40% of the sample, have indicated in both sections a lack of knowledge to be able to enjoy museums and go to them. While this is partly a problem with society and the education system, museums should provide more knowledge in an enjoyable way, while people should be informed about existing content and exhibitions before going to museums.
3. Linked to the above barrier is also the lack of information or misinformation received during visits. Among the outstanding changes, 17 people have pointed out the improvement of the information received by museums, while 19 people have pointed out the lack of information and dialogue as a barrier.
4. Another contrast is the increase in accessibility, 8 people have indicated an improvement in accessibility but also persists as a barrier to 9. Thus, there is also a duality in this aspect, the causes may be that sometimes there is much more and better quality information, as well as better accessibility and on other occasions, there is not. For these reasons, in the analysis it appears as both a change and a barrier.

5. Also striking is the duality between the 12 people who have indicated the increase in visitors to museums as a positive change and the 13 as a negative change. Considering the general reality of museums, only a few and specific exhibitions have overcrowding, most museums have poor attendance data, which is also reflected in the Survey of Cultural Habits and Practices (General Subdirectorate of Statistics and Studies 2015).

6. The last controversy reflected in the data analysis has been participation. This is perceived by the audience as the action of carrying out the activities already programmed by the museum or, in some cases, going to the museum to carry out the visit. The theory shows different stages in which passive participation can become co-creative participation in their design (Brown, Novak-Leonard and Gilbride, 2011; Heritage Lottery Fund, 2010; Simon, 2010), in addition, there are also many initiatives where participation has reached higher quotas within the proposed models by working with different artistic and cultural programs with specific social groups, whether ethnic groups, families, children or entire neighbourhoods collected. In other words, the fact that people do not perceive participation as something co-creative means that either Spanish museums are not working along these lines or they are still residual projects in some museums that have not generated enough impact for people to perceive this change.

This dichotomy between the changes carried out, the persistent barriers and the lack of understanding of communication (both by society and by the museums themselves) reflects that the thesis defended by Foley and McPherson (2000) and by Hanquinet and Savage (2012) is fulfilled: society does not always perceive the transformations carried out by museums nor do museums always take into account the opinion and needs of the audience when managing and organising exhibitions. Some of the causes of this problem may be a lack of attention on the part of both society and museums, a lack of constancy in this struggle on the part of museums, poor management of communication to highlight all the transformations carried out, etc. Each of these areas together with the research of the one known as non-public constitutes per se an independent and necessary line of research to continue to improve the commitment of museums to individuals and of society to museums.

Based on the theoretical framework and the results and discussion of the data, following the audience development approach, museums need to adapt to change and face challenges with a constant, global and interdepartmental effort to survive (Ayala, Cuenca-Amigo and Cuenca, 2019). As well as continuing to work on all these transformations and barriers pointed out in the analysis to improve the experience during the visit and bring the contents of the museums closer to more audiences. It is also necessary to vindicate the role of museums as agents capable of

facilitating educational leisure experiences (Hanquinet and Savage, 2012), i.e. to incorporate a playful vision into their exhibitions without losing the cultural and educational character of their function (Clair, 2011). Finally, encouraging processes and co-creation between museums and the audience when designing activities, the result is a more enriching experience for all the agents involved (Hooper-Greenhill, 2006; Simon, 2010).

2.3.5. References

- Alonso, L. (1999). *Introducción a la nueva museología*. Alianza.
- Amigo, M. L. (2014). *Ocio Estético Valioso*. Universidad de Deusto.
- Amigo, M. L., and Cuenca-Amigo, M. (2017). The Experience of Aesthetic Leisure Revisited. In M. J. Monteagudo (Ed.), *Leisure Experiences, Opportunities and Contributions to Human Development* (pp. 63–89). Universidad de Deusto.
- Arts Council of England (2018). *Audiences development and marketing*. https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Information_sheets_Audience_development_marketing_Project_grants_170518.pdf.
- Ayala, I., Cuenca-Amigo M., y Cuenca, J. (2019). Principales retos de los museos de arte en España. Consideraciones desde la museología crítica y el desarrollo de audiencias. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (80), 61–81. <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/iayala.pdf>
- Beauvoir, S. (1987). *El Segundo Sexo*. Siglo XX.
- Black, G. (2012). *Transforming Museums in the Twenty-First Century*. Routledge.
- Bourdieu, P. (1979). *La Distinction*. Minuit.
- Bourdieu, P. (1984). *Sociología y Cultura*. Grijalbo-Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Brown, A. S., Novak-Leonard, J. L., and Gilbride, S. (2011). *Getting in on the Act: How Arts Groups Are Creating Opportunities for Active Participation*. James Irvine Foundation.
- Clair, J. (2011). *Malestar en Los Museos*. Trea.
- Cuenca, M. (2014). *Ocio Valioso*. Universidad de Deusto.
- Cuenca-Amigo, M. y Makua, A. (2017). Audience development: a cross-national comparison, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(2), 156172.
- Cuenca-Amigo, M. (2014). La Democratización Cultural como Antecedente del Desarrollo de Audiencias Culturales. *Quaderns d'Animació i Educació Social*, 19, 1–16. ISSN 1698-4404 Retrieved.
- Cuenca-Amigo, M. and Zabala-Inchaurreaga, Z. (2018). Reflexiones sobre la participación como co-creación en el museo. *Her&Mus* 19, 122-135.

- Díaz, I. (2002) ¿Qué fue de la nueva museología? El caso de Quebec. *Artigrama*, 17, 493-516.
- European Commission. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. (2012). *European Audience: 2020 and Beyond*. Publications Office of the European Union.
- Falk, J. H., and Dierking, L. D. (2012). *The Museum Experience*. Routledge.
- Falk, J. H. (2009). *Identity and the museums visitor experience*. Lefts COeast Press.
- Foley, M. and McPherson, G. (2000). Museums as leisure. *International Journal of Heritage Studies*, (6) 2, 161-174.
- General Subdirectorate of Statistics and Studies (2015). *Survey of Cultural Habits and Practices*. Technical General Secretariat Spanish Ministry of Education, Culture and Sports.
- Gutiérrez, A. (2012). *Manual práctico de museos*. Trea.
- Hadley, S., and Belfiore, E. (2018). Cultural Democracy and Cultural Policy. *Cultural Trends*, 27 (3), 218– 223. doi:10.1080/09548963.2018.1474009.
- Hanquinet, L., y Savage, M. (2012). ‘Educative Leisure’ and the art museum. *Museum and Society*, 10, (1), 42-59.
- Heritage Lottery Fund. (2010). *Thinking about Community participation*. http://www.heritagenetwork.dmu.ac.uk/wp-content/uploads/2013/03/thinking_about_community_participation.pdf.
- Hernández, F. (2006). *Planteamientos Teóricos de la Museología*. Trea.
- Hooper-Greenhill, E. (2000). *Museums and the Interpretation of Visual Culture*. Routledge.
- Hooper-Greenhill, E. (2006). Studying Visitors. En S. Macdonald (Ed.) *A Companion to Museums Studies* (pp. 362–376). Blackwell Publishing
- Izquierdo, I., López, C., and Prados, L. (2012). Exposición y Género: El Ejemplo de Los Museos de Arqueología. In M. Asensio, *Nuevos Museos, Nuevas Sensibilidades. Series Iberoamericanas de Museología* (pp. 271–85). Universidad Autónoma de Madrid.
- Jancovich, L. (2015). Breaking down the Fourth Wall in Arts Management: The Implications of Engaging Users in Decision-Making. *International Journal of Arts Management*, 18 (1), 14–28.

- Kawashima, N. (2000). *Beyond the Division of Attenders vs. Non-Attenders: A Study into Audience Development in Policy and Practice*. Coventry: Centre for Cultural Policy Studies, University of Warwick.
- Kay, P., Wong, E. and Polonsky, M. (2008). *Understanding Barriers to attendance and non attendance at Arts and cultural institutions: A conceptual framework*. Australian and New Zealand marketing Academy Conference. Australia: promaco Conventions.
- Kelly, O. (1984). *Community, Art and the State: Storming the Citadels*. Comedia.
- Kemp, E., and Poole, S.M. (2016). Arts Audiences: Establishing a Gateway to Audience Development and Engagement. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 46, 2, 53-62.
- Lindelof, A.M. (2015). Audience development and its blind spot: a quest for pleasure and play in the discussion of performing arts institutions. *International Journal of Cultural Policy*, 21, 2, 200-218.
- Lorente, J. P. (2012). *Manual de Historia de la Museología*. Trea.
- Lorente, J. P. (2015). Estrategias Museográficas Actuales Relacionadas con la Museología Crítica. *Complutum*, 26 (2), 111–120. ISSN 1131-6993.
- Lyotard, J.F. (1987). La condición postmoderna. Informe sobre el saber. Cátedra
- Mandel, B. R. (2018). Can Audience Development Promote Social Diversity in German Public Arts Institutions? *Journal of Arts Management, Law and Society*, 16 (1), 1–15. doi:10.1080/10632921. 2018.1517064.
- Marinetti, F.T. E. (1909). Manifiesto Futurista. Le Figaro, 20 Febrero. <https://arteydisegno.files.wordpress.com/2010/02/manifiesto-futurista-1909.pdf>
- McCarthy, K. F., y Jinnett, K. (2001). A New Framework for Building Participation in the Arts. RAND
- McPherson, G. (2006). Public memories and private tastes: the shifting definitions of museums and their visitors in the UK. *Museum Management and Curatorship*, 21, 1, 44-57.
- Murawska-Muthesius, K. y Piotrowski, P. (2016). *From Museum Critique to the Critical Museum*. Ashgate Publishing Limited.

- Navajas, Ó., y González, J. (2018). La aplicación de la Museología Social en España: desafíos para su implementación en el sureste de la Comunidad de Madrid. *E-cadernos ces*, 30. <https://doi.org/10.4000/eces.3722>
- Pérez Castellanos L. (2016). *Estudios sobre públicos y museos. Públicos y museos ¿qué hemos aprendido?* Publicaciones digitales Encrym, INAH
- Pérez Santos, Eloisa. (2018). Buenas prácticas en la investigación del público en museos. En L. Pérez Castellanos (Ed.), *Estudios sobre públicos y museos* (pp.26-36). Publicaciones digitales Encrym, INAH
- Pérez, E. (2000). Estudio de visitantes en museos. Metodología y aplicaciones. Trea
- Prince, D. R. (1985). The museum as dreamland. *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, (4) 3, 243-250.
- Ross, M. (2004). Interpreting the new museology. *Museum and Society*, (2), 2, 84-103.
- Ruiz, M.L. (2017). *La imagen de los museos de arte contemporáneo. Percepción del público visitante y no visitante*. ACCI.
- Santacana, J., y Hernández, F. X. (2006). *Museología Crítica*. Trea.
- Shaw, R. (1979). *Secretary-General's Report. Patronage and Responsibility. The Arts Council of Great Britain, Thirty-Fourth Annual Report and Accounts (1978/9)*. Arts Council of Great Britain.
- Sheldon, A. (2013). Critical Museology: a manifesto, *Museum Worlds: Advances in Research*, 1, 7-23.
- Simon, N. (2010). The participatory museum. *Museum 2.0*.
- Stebbins, R. A. (2006). *Serious Leisure*. Transaction Publishers.
- Tepper, S. J., and Gao, T. (2008). Engaging art: what counts? In S. J. Tepper and B. Ivey (Eds.) *Engaging art: the next great transformation of America's cultural life* (pp- 17-48). Routledge.
- Walmsley, B. (2013). Co-creating Theatre: Authentic Engagement or Inter-legitimation? *Cultural Trends*, 22, 2, 108-118.

Wiggins, J. (2004). Motivation, Ability and Opportunity to Participate: A Reconceptualization of the RAND Model of Audience Development. *International Journal of Arts Management*, (7) 1, 22-33.

2.4. La transformación de los museos en los últimos años. Principales cambios percibidos por los visitantes

A lo largo de los últimos años, diferentes enfoques y disciplinas han profundizado en la labor social de los museos y en cómo estos se han transformado para acercarse a sus públicos. Sin embargo, ¿Podemos afirmar que los museos españoles han cambiado para orientarse más a sus visitantes? ¿Cuál es la percepción de los propios visitantes y quiénes perciben los cambios en mayor medida?

El artículo da respuesta a estas preguntas a partir del análisis de resultados de las respuestas a un cuestionario administrado a 685 visitantes de 16 museos españoles entre octubre y diciembre de 2019. La explotación de los datos revela que, en términos generales, el público sí percibe el giro social que han experimentado los museos en los últimos años y, en concreto, quienes perciben los cambios con mayor intensidad son las mujeres, las personas mayores y aquellos visitantes que otorgan a la práctica de visitar museos una mayor importancia que a otras prácticas culturales.

2.4.1. Introducción

La presidenta del International Council of Museums (ICOM), Suay Aksoy, defendió durante la reunión del International Committee for Museums and Collections of Modern Art, celebrada en noviembre de 2019 en Sidney, la doble dimensión de la relevancia social de los museos: (1) El rol científico de los museos frente al patrimonio que albergan y (2) Su vinculación con el contexto social que les rodea.

Sobre este segundo aspecto señaló que los museos no son instituciones neutrales, que nunca lo han sido y que nunca lo serán. Aksoy sostuvo que estas instituciones están estrechamente relacionadas con su contexto político, cultural y social. La neutralidad que algunos museos reflejan es una elección, al igual que lo es defender y promover la igualdad, el ecologismo u otros debates actuales (ICOM, 2019). El contexto convulso, cambiante y cada vez más tecnológico en el que nos encontramos, supone para los museos tener que enfrentarse a nuevos y diferentes retos, que pueden agruparse fundamentalmente en dos grandes áreas: la necesidad de incrementar y diversificar su financiación; y, la vinculación entre los museos y las comunidades donde se inscriben (Ayala, Cuenca-Amigo y Cuenca, 2019; Black, 2012). A este último reto contribuye el estudio que aquí presentamos.

¿Podemos afirmar que los museos españoles han cambiado para orientarse más a sus visitantes? ¿Qué cambios perciben los propios visitantes? Y, ¿quiénes son los visitantes que perciben los cambios en mayor medida? Para poder dar respuesta a estas preguntas, en primer lugar,

enmarcaremos la investigación de forma teórica a partir del enfoque del desarrollo de audiencias. A continuación, presentaremos lo que constituye la principal aportación de valor del artículo: el análisis de resultados de una encuesta realizada a 685 visitantes de museos españoles.

2.4.2. Marco teórico

La reivindicación de incrementar la función social de los museos no surge en el siglo XXI. Laurence Vail Coleman, director de la American Association of Museums, defendía en 1927 que la función y las acciones educativas de los museos estadounidenses los convertían en organizaciones más dinámicas frente al estatismo que representaban los museos europeos. Coleman (1927) afirmaba que los museos facilitan a la sociedad, desde la infancia a la edad adulta, diferentes discursos y recorridos alternativos, adaptando así la visita a cada necesidad.

Anteriormente, en España, el 6 de septiembre de 1901 a través del Real Decreto del Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes, se defendió el papel pedagógico de los museos y la necesidad de dinamizarlos. Años más tarde, Andrés Ovejero reivindicó este hecho en su discurso de ingreso en la Academia de Bellas Artes de San Fernando: “En el momento helenístico (el museo) educó a los críticos; en el momento renacentista educó a los artistas; en el momento último aspira a la educación del pueblo” (Ovejero, 1934, pp. 39-38).

En su discurso, Ovejero (1934) también defendió la necesidad potenciar la figura del museo per se y la vinculación entre los museos y la población a través de la educación, de acuerdo a la historia y al contexto existente en otros países como Reino Unido, Alemania, Francia, Rusia o Estados Unidos.

Antes de profundizar en las teorías que defienden el papel social de los museos, es importante subrayar que durante el siglo XX también se criticó duramente a estas instituciones. Algunos de los enfoques más reivindicativos son las vanguardias italianas, que defendieron su destrucción (Marinetti, 1909) y la propia posmodernidad con el fin de los grandes metarrelatos y de los discursos hegemónicos (Lyotard, 1987). Además, sociólogos como Bourdieu y Darbel (1969) describieron a los museos como instituciones al servicio únicamente de la élite dominante y de su visión cultural. En el lado opuesto se encuentran las corrientes y disciplinas que abogan por enfatizar el rol social de los museos.

La reivindicación del rol social de los museos desde diversas disciplinas

Entre las disciplinas científicas que se han centrado en los museos, cabe destacar los postulados de la democratización y de la democracia cultural después (Hadley y Belfiore, 2018; Kelly, 1984), antecedentes del propio enfoque del desarrollo de audiencias (Cuenca-Amigo, 2014). La

democratización cultural aboga por abrir las instituciones a todo el mundo, mientras que, por su parte, la democracia cultural promueve la accesibilidad y la participación social en las instituciones (Bonet y Négrier, 2019). Desde un punto de vista más radical, Kelly (1984) defiende que la democracia cultural fue originalmente una revolución contra el orden preestablecido. Esta idea, a su vez, puede estar relacionada con los ideales de la posmodernidad defendida anteriormente; ambos enfoques critican la tradición hegemónica de los discursos únicos y defienden la necesidad de concebir la cultura como un proceso que emerge de la sociedad y donde se fomenta la participación del público en los distintos niveles de gestión: desde las visitas culturales y la realización de las actividades programadas, hasta en la toma de decisiones y el involucramiento en la gestión y desarrollo de las organizaciones (Brown, Novak-Leonard, y Gilbride, 2011; McCarthy y Jinnett, 2001; Simon, 2010).

Los Estudios de Ocio ponen el foco en la experiencia de ocio de los visitantes y desde ahí reivindican la misión social de los museos. Dado que las experiencias son subjetivas y dependen de múltiples factores, los museos no pueden garantizar que estas se produzcan (Monteagudo y San Salvador del Valle, 2017). Sin embargo, sí pueden tratar de facilitar experiencias de ocio valioso (Cuenca, 2014), teniendo en cuenta diferentes dimensiones, tales como la estética (Amigo, 2014; Amigo y Cuenca-Amigo, 2014), la educativa (Hanquinet y Savage, 2012) o la lúdica (Clair, 2011).

Dentro del área de la museología propiamente dicha, destacan dos teorías principalmente: la Nueva Museología (Hernández, 2006; Vergo, 1989) o Museología Social (Navajas y González, 2018) y la Museología Crítica (Lorente, 2012, 2015; Santacana y Hernández, 2006; Shelton, 2013). Estas corrientes defienden la necesidad de situar a los públicos en el centro de las organizaciones, de trabajar para mejorar la relación entre los museos y las comunidades en las que se inscriben, y de acercarse a nuevos públicos que no solían estar representados entre los visitantes tradicionales de los museos, como refleja el programa Museos+sociales del Ministerio de Cultura y Deporte (MCD, 2015). Todo ello, al mismo tiempo que cuestionan los discursos únicos y hegemónicos en los museos, donde no se reflejan las pluralidades de las comunidades ni las distintas sensibilidades existentes (Díaz, 2008).

También es importante destacar los estudios de públicos y las evaluaciones de exposiciones, fundamentales para conocer el perfil socio-demográfico y cultural de los visitantes, así como su actitud y los intereses, la opinión, las experiencias y las barreras percibidas por su parte (Falk y Dierking, 2012; Hooper-Greenhill, 2006; Pérez Castellanos, 2016, 2019; Pérez Santos, 2018). Todos estos estudios pueden realizarse tanto antes como después y durante la visita a los

museos para obtener una visión más completa (Davidson, 2017; Laboratorio Permanente de Públicos de Museos (LPPM), 2017), la cual permite a los profesionales disponer de datos con los que trabajar. Esta información facilita la toma de decisiones orientada a convertir las instituciones museísticas en espacios interesantes para los sectores más jóvenes de la sociedad (Devos, 2006) y, en general, a mejorar el impacto en sus visitantes y en las comunidades donde se inscriben (Colomer, 2013; Tomlinson y Roberts, 2011).

El enfoque de desarrollo de audiencias

Desde el ámbito de la gestión cultural, el desarrollo de audiencias, inspirado por muchas de las teorías anteriores, es un enfoque que aboga por poner al público en el centro de la gestión organizacional. Según la Comisión Europea (2012) el desarrollo de audiencias es:

Un proceso estratégico, dinámico e interactivo que pretende hacer las artes ampliamente accesibles. Su objetivo es involucrar a personas y comunidades en la experiencia, el disfrute, la participación y la valoración de las artes a través de varios medios disponibles hoy para los agentes culturales, desde las herramientas digitales hasta el voluntariado, desde la co-creación hasta las alianzas. (p.2)

Jancovich (2015) sostiene que la aplicación del desarrollo de audiencias en los museos tiene dos dimensiones complementarias: (1) la perspectiva general que implica un cambio en la gestión de estas instituciones y (2) la visión heterogénea centrada en cada una de las áreas específicas vinculadas al desarrollo de audiencias. De acuerdo a la revisión sistemática de la literatura realizada por Ayala, Cuenca-Amigo y Cuenca, (2020a) estas áreas específicas son: la vinculación con la comunidad, la participación, los estudios de público, la comunicación, el marketing, la educación, la tecnología y los entornos digitales o el perfil profesional de la plantilla de profesionales.

El enfoque del desarrollo de audiencias aplicado a los museos no está libre de controversia y autores como Khan (2010) critican su visión mercantilista vinculada al marketing cultural. Sin embargo, el desarrollo de audiencias no es lo mismo que el marketing. Es cierto que necesita del marketing como herramienta, pero el desarrollo de audiencias es un enfoque más amplio, multidisciplinar y de largo plazo que implica un cambio de cultura organizativa al tener que colocar al público en el centro de la gestión (Cuenca-Amigo y Makua, 2018). Esto introduce el punto de vista del visitante en la gestión de todos los departamentos del museo, lo cual facilitará que el museo acabe siendo relevante para sus visitantes y la comunidad en la que se inserta (Simon, 2016).

Además, el desarrollo de audiencias potencia las relaciones con otros agentes culturales, políticos y sociales (Jancovich, 2015; Rey-García, Salido-Andrés, Sanzo y Álvarez, 2016) e incentiva la presencia tecnológica y digital de los museos (Menard, Mas y Alberts, 2010; Soren y Canadian Heritage Information Network, 2005). El desarrollo de audiencias también ayuda a los museos a mejorar la imagen que la sociedad tiene de ellos, convirtiéndolos en instituciones más interesantes dentro del mercado cada vez más competitivo del ocio (Barbosa y Brito, 2012; Nielsen, 2015).

En conclusión, atendiendo al discurso de Suay Aksoy (ICOM, 2019), es posible afirmar que desde un punto de vista teórico se pone de manifiesto la importancia de la vinculación del museo con el contexto social que le rodea. Trabajar en esta dirección implica necesariamente cambios. Así, por ejemplo, para poder tener en cuenta al público, primero hay que conocerlo y entender sus necesidades y después quizás haya que adaptar, por ejemplo, contenidos, discursos o espacios para poder ser accesibles a determinados colectivos. Los apartados que siguen presentan la metodología y el análisis de resultados de la investigación sobre la percepción de los visitantes en cuanto a los cambios experimentados por los museos españoles en los últimos años.

2.4.3. Metodología

Este apartado presenta el diseño del cuestionario utilizado como instrumento de recogida de datos, el proceso de selección de la muestra, la recogida de datos y las características de la muestra obtenida.

Instrumento

El cuestionario ha sido diseñado por el panel de expertos en el área de metodología cuantitativa del equipo de investigación del proyecto. Está basado también en un pretest realizado a una muestra de 75 personas: 42 mujeres y 33 hombres, no incluidas en el análisis posterior (Ayala, Cuenca-Amigo y Cuenca, 2020b). Después de esta primera fase, el instrumento se reestructuró y amplió hasta obtener el cuestionario final utilizado.

Aunque en él se abordan un amplio número de cuestiones vinculadas a la percepción de la audiencia, esta investigación se ha centrado en el análisis de los resultados de la pregunta 5, que dice así: En los últimos años, los museos han cambiado notablemente. Indique, por favor, hasta qué punto cree que han cambiado los museos en los siguientes aspectos:

- La actividad de los museos tiene una mayor repercusión en su entorno social.
- Los museos son ahora más accesibles que antes para personas con cualquier tipo de discapacidad.
- Ahora los museos son más cómodos y acogedores.

- Las familias son más bienvenidas en los museos ahora que antes.
- Los museos cada vez conocen y tienen más en cuenta la opinión de sus visitantes.
- Los museos son más divertidos que antes.
- Los museos ofrecen más información que antes sobre su actividad.
- Los museos están más masificados que antes.
- Los museos se han frivolizado.
- Los museos ahora tienen más en cuenta que antes a colectivos desfavorecidos.
- Las normas de visita son ahora menos estrictas que antes. – Los museos son más estresantes que antes.

Dado el carácter innovador de la investigación, no existían escalas validadas previas de manera que la pregunta fue construida ad-hoc para este estudio a partir del análisis de literatura. A continuación, apuntamos brevemente algunas de las referencias que justifican la existencia de los ítems que conforman la escala. Diez de estos ítems están formulados en positivo y en los otros dos (Los museos se han frivolizado, y Los museos son más estresantes que antes) se ha invertido la formulación con el fin de alterar el patrón de respuesta de la muestra seleccionada (Tomás, Sancho, Oliver, Galiana y Meléndez, 2012).

Entre las transformaciones acometidas por los museos en su giro hacia los visitantes cabe destacar, en primer lugar, el impacto de los museos en su entorno social (Carnwath y Brown, 2014). Después, el acercamiento a nuevos colectivos desfavorecidos (Rey-García et al, 2017; Sterner, 2016), familias (Wu, Holmes y Tribe, 2010) o personas con necesidades especiales (Cho y Jolley, 2016; Roque, 2016). En tercer lugar, la consideración de la opinión de la audiencia sobre aspectos concretos relevantes para el proyecto de investigación como la frivolización (Sauret Guerrero y Rodríguez Ortega, 2014), la masificación o el grado de estrés que puede haber en los museos (Caldwell y Davidson, 2017), así como las necesidades de los visitantes a lo largo de la visita (Ayala, Cuenca-Amigo y Cuenca, 2019; Strachan y Mackay, 2013). Y, finalmente la percepción de los museos como espacios de ocio (Amigo y Cuenca-Amigo, 2014).

Las opciones de respuesta a los 12 ítems se han diseñado de acuerdo a la escala Likert 5. A través de esta escala de tipo ordinal, cada sujeto cuenta con 5 opciones diferentes de respuesta en cada uno de los ítems que componen la pregunta y una sexta opción para indicar no respuesta (No sé/No procede). Las opciones de la escala son: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) Bastante en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Bastante de acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo. La elección de esta escala por el equipo de investigación obedece a la eficiencia de este tipo de escalas a pesar de su antigüedad (Elejabarrieta e Iñiguez, 2008; Méndez y Peña, 2007).

Para enriquecer el análisis, hemos cruzado la pregunta sobre los cambios con algunas variables independientes tales como el género y la edad. Adicionalmente, también hemos considerado la importancia que se otorga a los museos en comparación con otras prácticas culturales que se realizan (pregunta 15). Aunque las opciones de respuesta de esta última variable estaban planteadas con una escala Likert 5 en el cuestionario, para el análisis se han agrupado en 3 grupos: (1) Ninguna y poca importancia, (2) La misma importancia y (3) Bastante y mucha más importancia.

Selección de la muestra y recogida de información

El muestreo ha sido no probabilístico de conveniencia sobre las personas que acudieron a los museos de la muestra. En total se han obtenido 685 cuestionarios válidos cumplimentados, suponiendo un error máximo del 3,7% para un nivel de confianza del 95%, calculado para muestras infinitas. A la hora de analizar los datos, se descartaron el 4,2% de los cuestionarios (30 casos) por presentar datos incompletos que impedían su análisis, haber sido respondidos por menores de edad, o no haber firmado el compromiso de tratamiento ético de los datos.

La captación de participantes en el estudio tuvo lugar a la salida de los museos de la muestra desde el 15 de octubre hasta el 17 de diciembre de 2019, en horario de mañana y tarde, de lunes a domingo. El tiempo medio empleado en la respuesta del cuestionario fue de 20 minutos. Los cuestionarios fueron administrados en papel y en castellano. En los museos de Bilbao y Barcelona también se dispusieron copias en euskera y catalán respectivamente. Una vez captada la atención de los participantes, se les explicaba las características y el formato del cuestionario, así como la política de privacidad de los datos recogidos y la posibilidad de parar y dejar de rellenar el cuestionario cuando desearan. Finalmente, se les solicitaba firmar un consentimiento informado para que permitieran que sus datos fueran analizados de forma agregada por parte del equipo de investigación.

La tabla 1 recoge el nombre y la ubicación de los museos, el número de cuestionarios obtenidos en cada uno de ellos y la categoría a la que se adscriben dentro del Directorio General de Museos y Colecciones de España perteneciente al Ministerio de Cultura y Deporte. De los dieciséis museos seleccionados en la muestra, 11 pertenecen a la Subdirección General de Museos Estatales, mientras que los otros son: el Museo de Bellas Artes y el Museo Guggenheim de Bilbao, el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA), el Museo Nacional de Arte de Cataluña (MNAC) y el Museo Lázaro Galdiano.

Tabla 1 Selección de museos y muestreo

Nombre museo	Ubicación	Categoría	Fechas muestreo	Nº cuestionarios	% que representan
Museo Sorolla	Madrid	Casa-Museo	15-19/10/2019	98	14,3%
Museo Arqueológico Nacional (MAN)	Madrid	Arqueología	15-19/10/2019	88	12,85%
Museo de Bellas Artes de Bilbao	Bilbao	Bellas Artes	22/11/2019 al 24/11/2019	82	12%
Museo Nacional de Escultura	Valladolid	Bellas Artes	31/10/2019 y 01/11/2019	78	11,4%
MNAC	Barcelona	Bellas Artes	28-30/11/2019	63	9,2%
Museo Guggenheim	Bilbao	Arte Contemporáneo	30/11/2019 y 17/12/2019	47	6,9%
Museo del Romanticismo	Madrid	Especializado	15-19/10/2019	47	6,9%
MACBA	Barcelona	Arte Contemporáneo	28-30/11/2019	33	4,8%
Museo Nacional de Arqueología Subacuática (ARQVA)	Cartagena	Arqueología	30/11/2019 13/12/2019	29	4,2%
Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias "González Martí"	Valencia	Artes Decorativas	15-16/11/2019	26	3,8%
Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira	Santillana del Mar	Arqueología	23/11/2019	22	3,2%
Museo Nacional de Antropología	Madrid	Etnográfico-Antropológico	15-19/10/2019	19	2,8%
Museo Lázaro Galdiano	Madrid	Bellas Artes	15-19/10/2019	16	2,3%
Museo Cerralbo	Madrid	Casa-Museo	15-19/10/2019	16	2,3%
Museo de América	Madrid	Etnográfico-Antropológico	15-19/10/2019	11	1,6%
Museo Nacional de Artes Decorativas	Madrid	Artes Decorativas	15-19/10/2019	10	1,5%
Total				685	100%

Fuente: Elaboración propia.

Para efectuar el análisis de la pregunta seleccionada con cada una de las variables independientes escogidas se han realizado ANOVAS de un factor mediante IBM SPSS Statistics (version 26). El motivo de esta elección en lugar de un ANOVA factorial que combine todas las variables ha sido la dependencia existente entre las variables independientes analizadas. La correlación de Pearson ha dado valores significativos entre la edad y la Importancia otorgada a

visitar museos en comparación con otras prácticas culturales de los museos como prácticas culturales ($\eta^2=0,121$).

Los datos obtenidos a través del análisis ANOVA de un factor permiten conocer cuándo existe significación en la diferencia de medias entre los grupos muestrales (las variables) y cada uno de los ítems de la pregunta. Si la significación (p) tiene como resultado valores inferiores a 0,05 hay diferencia. Cuando esto sucede se ha calculado también η^2 al cuadrado para conocer el tamaño del efecto obtenido a través del ANOVA (η^2 en torno a 0,01 = poco efecto; η^2 en torno a 0,06= efecto medio; η^2 en torno a 0,14= efecto grande).

Descripción de la muestra

La muestra se compone de 685 individuos que han respondido al cuestionario de forma completa. La tabla 2 muestra la clasificación de los individuos en función de cada una de las variables independientes analizadas.

Tabla 2. Características sociodemográficas de la muestra

Variable independiente	Grupo	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Género	Mujer	403	58,8%
	Hombre	278	40,6%
	No binario	3	0,4%
Edad	18-29	154	22,5%
	30-45	134	19,6%
	46-64	236	34,5%
	65	153	22,3%
Importancia otorgada a visitar museos en comparación con otras prácticas culturales	Ninguna y menos	26	3,8%
	La misma	197	28,8%
	Bastante y mucha más	454	66,3%

Fuente: Elaboración propia.

2.4.4. Análisis y discusión de resultados

En primer lugar, se presentan las opiniones de los visitantes encuestados acerca de su percepción de los cambios experimentados por los museos en los últimos años. Para calcular la media que aparece en la tabla 3, se ha traducido cada una de las opciones de respuestas a una escala numérica del 1 al 5, donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

Los ítems están ordenados descendientemente en función de las medias de las respuestas, lo que permite analizar cuáles son los cambios que se perciben con mayor o menor intensidad.

Tabla 3 Frecuencias relativas y media total de las respuestas obtenidas en cada uno de los ítems de la pregunta analizada

	(1) Totalmente en desacuerdo	(2) Bastante en desacuerdo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(4) Bastante de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo	Media
Los museos son ahora más accesibles que antes para personas con cualquier tipo de discapacidad	1,2%	3,0%	5,3%	46,4%	44,0%	4,29
Los museos ofrecen más información que antes sobre su actividad	0,8%	1,5%	11,9%	48,9%	36,9%	4,2
Ahora los museos son más cómodos y acogedores	1,1%	1,7%	14,1%	50,3%	32,8%	4,12
La actividad de los museos tiene una mayor repercusión en su entorno social	1,2%	4,9%	21,6%	45,9%	26,3%	3,91
Los museos cada vez conocen y tienen más en cuenta la opinión de sus visitantes	1,8%	3,9%	24,2%	47,3%	22,9%	3,86
Los museos están más masificados que antes	1,3%	5,9%	27,9%	35,8%	29,1%	3,86
Las familias son más bienvenidas en los museos ahora que antes	1,0%	2,6%	35,9%	34,5%	26,0%	3,82
Los museos son más divertidos que antes	1,9%	3,0%	35,6%	40,8%	18,7%	3,71
Los museos ahora tienen más en cuenta que antes a colectivos desfavorecidos.	2,5%	8,8%	30,6%	38,0%	20,1%	3,64
Las normas de visita son ahora menos estrictas que antes.	8,5%	14,3%	42,3%	24,0%	10,8%	3,14
Los museos se han frivolidado.	18,0%	29,0%	32,3%	14,9%	5,8%	2,61
Los museos son más estresantes que antes.	23,2%	27,4%	27,6%	13,4%	8,4%	2,56

Fuente: Elaboración propia.

Los tres cambios más percibidos por la audiencia son: (1) Los museos son ahora más accesibles que antes para personas con cualquier tipo de discapacidad, (2) Los museos ofrecen más información que antes sobre su actividad y (3) Ahora los museos son más cómodos y acogedores.

Estos cambios, junto con aquellos con una media superior a 3,5, muestran cómo la audiencia percibe el acercamiento de los museos hacia la sociedad. Es decir, la transformación de la gestión tradicional de los museos hacia una gestión más social, tal y como reivindica el desarrollo de audiencias (Ayala, Cuenca-Amigo y Cuenca, 2020a; Jancovich, 2015). Esta nueva orientación permite a los museos españoles enfrentarse a los retos vinculados con la sociedad (Ayala, Cuenca-Amigo y Cuenca, 2019) y convertirse en espacios relevantes dentro de la oferta cultural (Barbosa y Brito, 2012; Nielsen, 2015), capaces de facilitar experiencias enriquecedoras (Amigo, 2014; Hanquinet y Savage, 2012) para todo tipo de públicos y colectivos (MCD, 2015).

Por otra parte, los dos ítems con una media inferior a 3 son los dos formulados de forma inversa: Los museos se han frivolidado y Los museos son más estresantes que antes. Es decir, las personas encuestadas no consideran estos cambios se hayan llevado a cabo.

Una vez analizada la percepción de la transformación de los museos, resulta interesante estudiar quiénes perciben los cambios en mayor o menor medida. Para ello, se muestran a continuación los resultados de los cruces de la pregunta en cuestión con otras tres variables: género, edad e importancia otorgada a visitar museos en comparación con otras prácticas culturales.

Variable Género

La tabla 4 muestra los resultados con significación ($p < 0,5$) obtenidos en el análisis ANOVA de un factor al cruzar cada uno de los cambios percibidos con la variable género.

El análisis de los resultados obtenidos en estos ítems con significación muestra cómo las mujeres perciben más los cambios que los hombres en los tres casos. Las personas no binarias representan un 0,4% (3 personas) de la muestra total. Por ello, ante la falta de representatividad no se han incluido en el análisis.

Los resultados obtenidos en esta primera sección del análisis son consistentes con estudios previos en el área. Así, de acuerdo con el LPPM (2017), son las mujeres quienes más asumen la iniciativa de acudir en familia a los museos. Además, tanto la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España (2018-2019) como la muestra de esta investigación, indican que el porcentaje de mujeres que visita museos es ligeramente superior al de los hombres.

Tabla 4 Resultados con significación del cruce entre la variable género y los cambios percibidos

Nombre del ítem		Suma de cuadrados	gl* ²	Media cuadrática	F* ³	p* ⁴	η ² * ⁵
Las familias son más bienvenidas en los museos ahora que antes	Entre grupos	5,901	2	2,950	3,814	0,023	0,012
	Dentro de grupos	449,495	581	0,774			
	Total	455,396	583				
Los museos cada vez conocen y tienen más en cuenta la opinión de sus visitantes	Entre grupos	7,070	2	3,535	4,682	0,010	0,015
	Dentro de grupos	465,865	617	0,755			
	Total	472,935	619				
Los museos son más divertidos que antes	Entre grupos	7,441	2	3,720	4,987	0,007	0,016
	Dentro de grupos	467,049	626	0,746			
	Total	474,490	628				

Fuente: elaboración propia.

Esta investigación incorpora el hecho de que además de ser ellas quienes más acuden y quienes más fomentan la visita a los museos, también son quienes perciben en mayor medida los cambios llevados a cabo por los museos en los últimos años. Hecho que queda ratificado en el ítem Las familias son más bienvenidas en los museos ahora que antes, donde la diferencia entre los porcentajes de mujeres y hombres que han percibido positivamente este cambio es superior al del resto de ítems.

Variable Edad

La tabla 5 muestra los ocho resultados con significación ($p < 0,5$) obtenidos en el análisis ANOVA de un factor al cruzar cada uno de los cambios percibidos con la variable edad.

Un porcentaje importante de los visitantes de museos (MCD, 2018-2019) y de la sociedad española en general (Instituto Nacional de Estadística, 2019) está constituido por personas mayores de 46 años. Además, Benitez (2013) y Smiraglia (2016) demuestran que existe una tendencia de los museos a centrar parte de sus esfuerzos en este grupo social, adaptando los programas a sus necesidades.

De la explotación de los datos se puede observar cómo, en determinados ítems, a más edad más de acuerdo se está con la afirmación de tales ítems. Esta relación es especialmente intensa en el caso del grupo de mayor edad, es decir, de mayores de 65 años. Estos ítems son: Ahora los

*² gl = grados de significación

*³ F = estimación de la varianza poblacional basada en la variabilidad existente entre las medias de cada grupo

*⁴ p = Significación ($P = 0 < 0,05$)

*⁵ η² = Eta cuadrado (tamaño del efecto: 0,01 poco, 0,06 medio, 0,14 grande)

museos son más cómodos y acogedores, Los museos ofrecen más información que antes sobre su actividad, y Los museos ahora tienen más en cuenta que antes a colectivos desfavorecidos.

Tabla 5 Resultados con significación del cruce entre la variable edad y los cambios percibidos

Nombre del ítem		Suma de cuadrados	gl* ⁶	Media cuadrática	F* ⁷	p* ⁸	η ² * ⁹
La actividad de los museos tiene una mayor repercusión en su entorno social	Entre grupos	16,603	3	5,534	7,324	0	0,033
	Dentro de grupos	481,329	637	0,756			
	Total	497,931	640				
Los museos son ahora más accesibles que antes para personas con cualquier tipo de discapacidad	Entre grupos	6,122	3	2,041	3,191	0,023	0,015
	Dentro de grupos	413,08	646	0,639			
	Total	419,202	649				
Ahora los museos son más cómodos y acogedores	Entre grupos	15,4	3	5,133	8,574	0	0,038
	Dentro de grupos	386,754	646	0,599			
	Total	402,154	649				
Las familias son más bienvenidas en los museos ahora que antes	Entre grupos	8,999	3	3	3,96	0,008	0,020
	Dentro de grupos	435,595	575	0,758			
	Total	444,594	578				
Los museos son más divertidos que antes	Entre grupos	6,167	3	2,056	2,728	0,043	0,013
	Dentro de grupos	466,545	619	0,754			
	Total	472,713	622				
Los museos ofrecen más información que antes sobre su actividad	Entre grupos	9,662	3	3,221	5,763	0,001	0,026
	Dentro de grupos	360,486	645	0,559			
	Total	370,148	648				
Los museos se han frivolidado	Entre grupos	17,525	3	5,842	4,792	0,003	0,024
	Dentro de grupos	726,54	596	1,219			
	Total	744,065	599				
Los museos ahora tienen más en cuenta que antes a colectivos desfavorecidos	Entre grupos	9,444	3	3,148	3,353	0,019	0,017
	Dentro de grupos	554,926	591	0,939			
	Total	564,37	594				

Fuente: elaboración propia.

*⁶ gl = grados de significación

*⁷ F = estimación de la varianza poblacional basada en la variabilidad existente entre las medias de cada grupo

*⁸ p = Significación (P = o < 0,05)

*⁹ η² = *Eta cuadrado* (tamaño del efecto: 0,01 poco, 0,06 medio, 0,14 grande)

Además, este patrón, pero invertido, también se observa en el ítem: Los museos se han frivolizado. Es decir, las personas de mayor edad ven de forma más positiva que los museos se hayan adaptado y hayan tenido en cuenta aspectos como la comodidad, la importancia de dar más información y de acercarse a nuevos públicos, todo ello sin frivolizarse.

Aunque en los cambios: La actividad de los museos tiene una mayor repercusión en su entorno social y Los museos son ahora más accesibles que antes para personas con cualquier tipo de discapacidad; los adultos entre 46 y 64 años sean quienes más los perciben, el grupo de los mayores de 65 años está muy próximo en porcentajes. Es decir, los dos grupos de mayor edad de la muestra perciben positivamente que los museos se hayan vinculado con la sociedad, a través de una mayor repercusión social y de una accesibilidad mayor para todos.

Por su parte, los cambios percibidos por los adultos de entre 30 y 45 años están vinculados con las familias y los aspectos más lúdicos. De acuerdo con el LPPM (2017) este grupo es quien mayor porcentaje de visitas en familia realiza a los museos, es decir, tiene sentido que perciban que los museos se han adaptado a los más pequeños y han introducido un complemento lúdico en las visitas (Lefwich y Haywood, 2016; Terreni, 2016).

Variable Importancia otorgada a visitar museos en comparación con otras prácticas culturales

La tabla 6 muestra los seis resultados con significación ($p < 0,05$) obtenidos en el análisis ANOVA de un factor al cruzar cada uno de los cambios percibidos con la variable de importancia otorgada a visitar museos en comparación con otras prácticas culturales.

Los resultados del análisis de los ítems con significación muestran que, en todos los cambios con significación, el grupo de quienes más importancia otorgan a visitar museos en comparación con otras prácticas culturales es quien más percibe estos cambios sociales de los museos. Los ítems donde mayor diferencia hay entre grupos opuestos son: La actividad de los museos tiene una mayor repercusión en su entorno social, Los museos se han frivolizado y Los museos ahora tienen más en cuenta que antes a colectivos desfavorecidos.

El nivel de importancia otorgada a visitar museos en comparación con otras prácticas culturales está relacionado con la frecuencia de asistencia (Chi cuadrado: $\chi = 0,000$). Además, de acuerdo con Jancovich (2015), también son las personas más involucradas en la participación de los museos (Brown, Novak-Leonard, y Gilbride, 2011; Simon, 2010). Por tanto, cabe destacar como quienes más importancia dan a los museos entre sus prácticas culturales son aquellos que identifican mejor los cambios llevados a cabo por los museos, seguramente también por la perspectiva que da la frecuencia en las visitas a los museos. Es decir, no consideran que el giro hacia la sociedad llevado a cabo haya frivolizado a los museos.

Tabla 6 Resultados con significación del cruce entre la importancia otorgada a visitar museos en comparación con otras prácticas culturales y los cambios percibidos

Nombre ítems		Suma de cuadrados	Gl* ¹⁰	Media cuadrática	F* ¹¹	p* ¹²	η ² * ¹³
La actividad de los museos tiene una mayor repercusión en su entorno social	Entre grupos	19,555	2	9,778	12,982	0	0,039
	Dentro de grupos	482,031	640	0,753			
	Total	501,586	642				
Los museos son ahora más accesibles que antes para personas con cualquier tipo de discapacidad	Entre grupos	6,793	2	3,396	5,354	0,005	0,16
	Dentro de grupos	410,409	647	0,634			
	Total	417,202	649				
Los museos cada vez conocen y tienen más en cuenta la opinión de sus visitantes	Entre grupos	14,555	2	7,278	9,789	0	0,031
	Dentro de grupos	454,98	612	0,743			
	Total	469,535	614				
Los museos son más divertidos que antes	Entre grupos	5,343	2	2,672	3,543	0,03	0,011
	Dentro de grupos	468,309	621	0,754			
	Total	473,652	623				
Los museos se han frivolidado	Entre grupos	15,778	2	7,889	6,433	0,002	0,021
	Dentro de grupos	733,333	598	1,226			
	Total	749,111	600				
Los museos ahora tienen más en cuenta que antes a colectivos desfavorecidos	Entre grupos	13,071	2	6,536	6,945	0,001	0,023
	Dentro de grupos	558,035	593	0,941			
	Total	571,106	595				

Fuente: elaboración propia.

2.4.5. Conclusiones finales

Gracias al esfuerzo llevado a cabo en esta investigación, la conclusión general obtenida está vinculada con el objetivo principal del artículo. El análisis de las respuestas ha demostrado en gran medida que los públicos de los museos perciben cómo estos han cambiado. Es decir, la audiencia es consciente del giro hacia ella que estas organizaciones están llevando a cabo.

Desde un punto de vista teórico, tal y como defendió la presidenta del ICOM, Susan Aksoy, los museos deben vincularse con su contexto social (ICOM, 2019). Además, tanto el enfoque del desarrollo de audiencias (Ayala, Cuenca-Amigo y Cuenca, 2020a; Comisión Europea 2012; Jancovich, 2015) como las teorías de la nueva museología (Hernández, 2006; Navajas y González,

*¹⁰ gl = grados de significación

*¹¹ F = estimación de la varianza poblacional basada en la variabilidad existente entre las medias de cada grupo

*¹² p = Significación (P = o < 0,05)

*¹³ η² = *Eta cuadrado* (tamaño del efecto: 0,01 poco, 0,06 medio, 0,14 grande)

2028; Vergo, 1989) y la museología crítica (Lorente, 2012, 2015) abogan por la vinculación de estas organizaciones con quienes las visitan y el resto de la comunidad en la que se inscriben.

Desde la práctica, este artículo demuestra que quienes visitan el museo perciben el aumento del interés de los museos hacia ellos: su audiencia. De los 12 ítems propuestos, 11 están respaldados por una respuesta positiva en el cuestionario. Los cambios percibidos de forma más generalizada están vinculados con la accesibilidad, el aumento de la información, el grado de comodidad y la repercusión de los museos en su entorno social. Es decir, desde una perspectiva general, la audiencia percibe cómo los museos se han aproximado a la sociedad y a sus necesidades en los últimos años.

Sin embargo, ¿qué sucede con el ítem Las normas de visita son ahora menos estrictas que antes? De acuerdo con las respuestas obtenidas, los museos se siguen percibiendo como lugares con normas estrictas. ¿Es factible que eso cambie o resulta complicado? ¿Se podrían crear espacios donde las normas sean más laxas? Esta última pregunta está vinculada a su vez con la idea de participación defendida por Brown, Novak-Leonard, y Gilbride (2011) y Simon (2010).

El análisis llevado a cabo en esta investigación revela que los resultados varían dependiendo de qué variables independientes se seleccionen. Respecto al género, aunque las mujeres perciban más cambios que los hombres, esta diferencia solamente es significativa en 3 de los 12 ítems. El hecho de que las mujeres representan un mayor porcentaje que los hombres de la audiencia total de los museos (Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales de España. 2018-2019) así como que son ellas quienes demuestran mayor iniciativa para visitarlos (LPPM, 2017) pueden estar detrás de tales diferencias.

Los grupos que perciben más cambios de forma significativa, son los mayores de 65 años en la variable edad, por un lado, y quienes más importancia otorgan a los museos entre sus prácticas culturales, por otro. La experiencia conseguida a lo largo de la vida, el interés que los museos suscitan y la frecuencia de asistencia (por su relación demostrada con la variable anterior) son las variables con resultados más significativos. Esto desvela que la experiencia de la audiencia acudiendo a museos y el interés que ellos suscitan son dos factores clave para poder percibir estos cambios.

En cuanto a la edad, llama la atención cómo las personas más jóvenes no perciben los cambios ¿Por qué esto es así? ¿El museo es un lugar amigable para familias, pero no para jóvenes? ¿El museo es un lugar confortable para las personas mayores, pero no para las jóvenes? ¿Por qué?

Además, desde el punto de vista de los museos, ¿no son las personas jóvenes un público interesante? O, por el contrario, de acuerdo con Devos (2006), si lo son pero no resulta fácil conectar con ellos ¿qué estrategias podrían llevar a cabo para conseguirlo? ¿Está vinculada la percepción de los museos como espacios donde existen normas con la dificultad existente para conectar con el público más joven?

El hecho de que quienes más importancia otorgan a los museos en comparación con otras prácticas culturales sean quienes más perciben los cambios, implica que los cambios se perciben en mayor medida entre aquellos para quienes los museos son relevantes en su vida. Es decir, los museos podrían tratar de ser relevantes para más segmentos del público.

En este último punto, a través de las distintas áreas de intervención, el desarrollo de audiencias, se sitúa como una herramienta clave en este cambio (Ayala, Cuenca-Amigo, y Cuenca, 2020a). Como se ha expuesto a lo largo del marco teórico, muchos museos están llevando a cambios en su estructura, su forma de gestión del patrimonio y en su vinculación con la sociedad. Sin embargo, como revela la presente investigación, estos cambios son percibidos solo por una parte de quienes visitan museos, es decir, por una parte, de la sociedad.

Gracias al enfoque del desarrollo de audiencias y su transversalidad, los museos pueden conseguir que la sociedad en general sea consciente del potencial que tienen estas organizaciones renovadas en las prácticas de ocio (Amigo, 2014; Amigo y Cuenca-Amigo, 2014), tanto desde la educación no formal (Hanquinet y Savage, 2012), como desde la dimensión lúdica (Clair, 2011).

Esta investigación puede servir para motivar a los museos en su transformación hacia la sociedad y a mejorar la forma en la que se muestran estos cambios. De esta forma, este esfuerzo será percibido y, por tanto, reconocido, por más gente y no solo por quienes tienen más edad, acuden más a los museos o tienen mayor interés, como ha demostrado este estudio. De este modo, también se podrá dar respuesta a los nuevos interrogantes surgidos de esta investigación.

Finalmente, y de acuerdo con las teorías de la democracia cultural (Hadley y Belfiore, 2018) y de la participación (Brown, Novak-Leonard, y Gilbride, 2011; Simon, 2010), la experiencia visitando museos puede ser un factor determinante para ofrecer a los museos el punto de vista de este grupo social respecto a posibles y potenciales cambios en futuras líneas de investigación. En este sentido, investigaciones desde la psicología social y los estudios de ocio pueden llevar a cabo un análisis cualitativo pormenorizado sobre los intereses, las motivaciones y las barreras percibidas por estos grupos. Este estudio adicional podrá tener gran interés al contribuir a entender con

mayor profundidad su perspectiva acerca de las transformaciones sociales llevadas a cabo por los museos.

2.4.6. Referencias

- Amigo, M. L. (2014). *Ocio Estético Valioso*. Universidad de Deusto.
- Amigo, M. L., y Cuenca-Amigo, M. (2014). La Educación del Ocio Estético en los museos. El Caso del Museo Thyssen Bornemisza de Madrid. *Revista de Ciencias de la Educación: Órgano del Instituto Calazans de Ciencias de la Educación*, (240), 399–420.
- Ayala, I., Cuenca-Amigo M., y Cuenca, J. (2019). Principales retos de los museos de arte en España. Consideraciones desde la museología crítica y el desarrollo de audiencias. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (80), 61–81. <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/iayala.pdf>.
- Ayala, I., Cuenca-Amigo M., y Cuenca, J. (2020a). Examining the state of the art of audience development in museums and heritage organisations: a Systematic Literature review. *Museums Management and Curatorship*, 35(3), 306-327.
- Ayala, I., Cuenca-Amigo, M., y Cuenca, J. (2020b). Transformations in museums from the audience's perception (en prensa). En A. Alonso y A. Pazoz (Eds.) *Socializing Art Museums. Rethinking the public's experience* (pp. 46-64). De Gruyter.
- Barbosa, B., y Brito, P. Q. (2012). Do Open Day Events Develop Art Museum Audiences? *Museum Management and Curatorship*, 27 (1), 17–33. <https://doi.org/10.1080/09647775.201>.
- Benitez, A. (2013). The Impact of the Ageing Population on Museum Audiences: Challenges and Opportunities for Museums. *International Journal of the Inclusive Museum*, 5 (1), 1–9.
- Black, G. (2012). *Transforming Museums in the Twenty-first Century*. Routledge.
- Bonet, L., y Négrier, E. (2019). La participación cultural en la tensión dialéctica entre democratización y democracia cultural. En M. Cuenca-Amigo, y J. Cuenca. (Eds.), *El desarrollo de audiencias en España. Reflexiones desde la teoría y la práctica* (pp. 37–54). Universidad de Deusto.
- Bourdieu, P., y Darbel, A. (1969). *L'amour de l'art: les musées européens et leur public*. Editions de Minuit.
- Brown, A. S., Novak-Leonard, J. L., y Gilbride, S. (2011). *Getting in on the Act: How Arts Groups are Creating Opportunities for Active Participation*. James Irvine Foundation.
- Caldwell, N., y Davidson, L. (2017). Visitors' messages on Gallipoli poppies: An archive of affective engagement. *Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa*.

- Carnwath, J. D., y Brown, A. S. (2014). Understanding the Value and Impacts of Cultural Experiences. Arts Council of England.
- Cho, H., y Jolley, A. (2016). Museum education for children with disabilities: Development of the nature senses traveling trunk. *Journal of Museum Education*, 41 (3), 220–229. doi:10.1080/ 10598650.2016.1193313.
- Clair, J. (2011). Malestar en los museos. Trea.
- Coleman, L. V. (1927). Manual for small museums. G. P. Putnam's Sons.
- Colomer, J. (2013). La Formación y Gestión de Públicos Escénicos en una Sociedad Tecnológica. Fundación Autor.
- Cuenca, M. (2014). Ocio Valioso. Universidad de Deusto.
- Cuenca-Amigo, M., y Makua, A. (2018). Cómo situar al público en el centro de tu gestión. Guía para implantar un enfoque de desarrollo de audiencias en las organizaciones culturales. Universidad de Deusto.
- Davidson, L. (2017). Comprendiendo la experiencia del visitante a través de la investigación cualitativa. En L. Pérez Castellanos. (Ed.), *Estudios sobre públicos y museos (II): Apuntes para pasar de la teoría a la práctica* (pp. 73-94). Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Devos, F. (2006). Jóvenes pero alcanzables. Técnicas de marketing para acercar la cultura a los jóvenes. Fundación SGAE.
- Díaz, I. (2008). La Memoria Fragmentada. El museo y sus paradojas. Trea.
- Elejabarrieta, F., y Iñiguez, L. (2008). Construcción de escalas de actitud tipo Thurstone y Likert. *Revista electrónica La sociología en sus escenarios* (17). <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/view/6820>.
- European Commission. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2012).
- European Audience: 2020 and Beyond. Publications Office of the European Union.
- Falk, J. H., y Dierking, L. D. (2012). The Museum Experience. Routledge.
- Hadley, S. y Belfiore, E. (2018). Cultural democracy and cultural policy. *Cultural Trends*, 2(3), 218-223.

- Hanquinet, L., y Savage, M. (2012). 'Educative Leisure' and the art museum. *Museum and Society*, 10, (1), 42-59.
- Hernández, F. (2006). *Planteamientos Teóricos de la Museología*. Gijón.
- Hooper-Greenhill, E. (2006). Studying Visitors. En S. Macdonald (Ed.) *A Companion to Museums Studies* (pp. 362–376). Blackwell Publishing.
- International Council of Museums (ICOM) (2019). Los museos no necesitan ser neutrales, necesitan ser independientes. <https://icom.museum/es/news/los-museos-no-necesitanser-neutrales-necesitan-ser-independientes/>.
- Instituto Nacional de Estadística (2019). Pirámide de población empadronada en España. <https://www.ine.es/covid/piramides.htm#!tab-ccaa>.
- Jancovich, L. (2015). Breaking Down the Fourth Wall in Arts Management: The Implications of Engaging Users in Decision-Making. *International Journal of Arts Management*, 18 (1), 14–28. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84975038140&partnerID=40&md5=fed831d0143156b8b0a565a53c52cda6>.
- Kelly, O. (1984). *Community, Art and the State: Storming the Citadels*. Comedia.
- Khan, R. (2010). Going 'Mainstream': Evaluating the Instrumentalisation of Multicultural Arts. *International Journal of Cultural Policy*, 16 (2), 184–199. <https://doi.org/10.1080/10286630902971561>.
- Laboratorio Permanente de Públicos (LPPM) (2017). Conociendo a todos los públicos. Un análisis de la visita al museo en familia. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Lorente, J. P. (2012). *Manual de Historia de la Museología*. Trea.
- Lorente, J. P. (2015). Estrategias Museográficas Actuales Relacionadas con la Museología crítica. *Complutum*, 26 (2), 111–120. https://doi.org/10.5209/rev_CMPL.2015.v26.n2.50422.
- Lyotard, J.F. (1987). La condición postmoderna. Informe sobre el saber. Cátedra.
- Marinetti, F.T. E. (1909). Manifiesto Futurista. *Le Figaro*, 20 Febrero. <https://arteysdisegno.files.wordpress.com/2010/02/manifiesto-futurista-1909.pdf>.
- McCarthy, K. F., y Jinnett, K. (2001). A New Framework for Building Participation in the Arts. RAND.

- Menard, E., Mas, S., y Alberts, I. (2010). Faceted Classification for Museum Artefacts: A Methodology to Support Web Site Development of Large Cultural Organizations. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 62 (4), 523–532. <https://doi.org/10.1108/00012531011074753>.
- Méndez, M., y Peña, J. (2007). Manual Práctico para el diseño de la Escala de Likert. UANL/Trillas.
- Ministerio de Cultura y Deporte (2015). Museos+ Sociales. <http://www.mecd.gob.es/dms/microsites/cultura/museos/museosmassociales/presentacion/plan-museos-soc.pdf>.
- Monteagudo, M. J., y San Salvador del Valle, R. (2017). Leisure experience in consumer society: characteristics, possibility conditions and threats. En M. J. Monteagudo (Ed.), *Leisure experiences, opportunities and contributions to human development* (pp. 37-61). Universidad de Deusto.
- Navajas, Ó., y González, J. (2018). La aplicación de la Museología Social en España: desafíos para su implementación en el sureste de la Comunidad de Madrid. *E-cadernos ces*, 30. <https://doi.org/10.4000/eces.3722>.
- Nielsen, J. (2015). The Relevant Museum: Defining Relevance in Museological Practices. *Museum Management and Curatorship*, 30 (5), 364–378. <https://doi.org/10.1080/09647775.2015.1043330>.
- Ovejero, A. (1934). Concepto actual del museo artístico. Discurso de ingreso del académico electo Andrés Ovejero. Academia de Bellas Artes de San Fernando. http://www.realacademiabellasartessanfernando.com/assets/docs/discursos_ingreso/ovejero_y_bustamante_andres_1934.pdf.
- Pérez Castellanos L. (2016). Estudios sobre públicos y museos. Públicos y museos ¿qué hemos aprendido? Publicaciones digitales Encrym, INAH.
- Pérez Castellanos, L. (2019). Implicaciones de la evaluación de exposiciones desde cuatro marcos conceptuales. *Museos Revista Digital*, 1(1), 1-19.
- Pérez Santos, Eloisa. (2018). Buenas prácticas en la investigación del público en museos. En L. Pérez Castellanos (Ed.), *Estudios sobre públicos y museos* (pp.26-36). Publicaciones digitales Encrym, INAH.
- Rey-García, M., Salido-Andrés, N., Sanzo, M. J., y Álvarez, L. I. (2016). Museología para la Innovación Social: Una Experiencia de Regeneración Territorial en la Periferia Europea.

- Periférica: Revista Para El Análisis de la Cultura y el Territorio, (17), 115–131. <https://doi.org/10.25267/Periferica>.
- Roque, P. (2016). Engaging the Deaf Audience in Museums: A Case Study at the Calouste. Gulbenkian Museum. *Journal of Museum Education*, 41 (3), 202–209. <https://doi.org/10.1080/10598650.2016.1193316>.
- Santacana, J., y Hernández, F. X. (2006). *Museología Crítica*. Trea.
- Sauret Guerrero, T., y Rodríguez Ortega, N. (2014). Ética y museología: Sobre la museología como postura ética y como práctica. *Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, (9-10), 86-97.
- Shelton, A. (2013). Critical Museology: a Manifesto. *Museum Worlds: Advances in Research*, (1), 7–23.
- Simon, N. (2010). The Participatory Museum. *Museum 2.0*.
- Smiraglia, C. (2016). Targeted Museum Programs for Older Adults: A Research and Program Review. *Curator-the Museum Journal*, 59 (1), 39–54. doi:10.1111/cura.12144.
- Soren, B. J., y Canadian Heritage Information (2005). Best Practices in Creating Quality Online Experiences for Museum Users. *Museum Management and Curatorship*, 20 (2), 131–148. <https://doi.org/10.1080/09647770500402002>.
- Sterner, B. L. (2016). The Story Slam Model: Leveraging Autobiography in Participatory Arts for Audience Diversification. *Journal of Arts Management Law and Society*, 46 (5), 274–281. <https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1229641>.
- Strachan, A., y Mackay, L. (2013). Veiled Practice: Reflecting on Collaborative Exhibition Development Through the Journey of One Potentially Contentious Object. *Museum Management and Curatorship*, 28 (1), 73–90. <https://doi.org/10.1080/09647775.2012.754981>.
- Terreni, L. (2016). Are Young Children Welcome? The State of Play in Art Museums and Galleries in New Zealand. *ReCollections*, 11 (1).
- Tomás, J.M., Sancho, P., Oliver, A., Galiana, L., y Meléndez, J.C. (2012). Efectos de método asociados a ítems invertidos vs. ítems en negativo. *Revista Mexicana de Psicología*, 29 (2), 105-115.

Tomlinson, R., y Roberts, T. (2011). Aforo Completo. Cómo Convertir los Datos en Audiencias. Ediciones y Publicaciones Auto.

Vergo, P. (1989). The New Museology. Reaktion Books.

Wu, K., Holmes, K., y Tribe, J. (2010). 'Where Do You Want To Go Today?' An Analysis of Family Group Decisions to Visit Museums. *Journal of Marketing Management*, 26 (7-8), 706–726. <https://doi.org/10.1080/02672571003780007>.

2.5. The Future of Museums. An Analysis from the Visitors' Perspective in the Spanish Context

Museums have been a substantial part of cultural discussions over the past years. From a theoretical perspective, different disciplines have defended the social shift of museums and have re-envisioned their future. However, it remains to be seen how visitors view the future of museums.

This article addresses this issue by adopting an audience development approach. It analyses a questionnaire administered to 685 visitors to 16 Spanish museums between October and December 2019. The findings revealed that the audience believed that museums should offer a vision that respects cultural diversity, and provide enriching and memorable experiences, while at the same time defending the classic values of cultural heritage, among others. Women and visitors that gave more importance to the practice of visiting museums than to other cultural practices were found to be the most demanding visitor segments.

2.5.1. Introduction

Museums, and specially their social role, have long been part of a vibrant debate involving many different fields of knowledge, such as museology, arts management, cultural policy, sociology or leisure studies, among others (Ayala, Cuenca-Amigo, and Cuenca 2020a). The debate has not been free from extreme positions. In the early 20th century, for instance, Italian futurists criticized museums and condemned them to disappearance for representing the authority of the past (Marinetti, 1909). This argument was also used by sociologists such as Bourdieu and Darbel (1969), and by postmodern philosophers such as Lyotard (1987). However, there have also been several voices advocating for their existence, both in Spain and internationally, including for example Ovejero (1934) and Coleman, through the American Association of Museums (1927), respectively. Both Ovejero and Coleman defended the educational task of museums and the need for them to incorporate discourses that are closer to society. These approaches eventually materialized in the postulates of the New Museology (Rivière, 1985).

The debate is far from over and has raised many new questions in recent years. The field of museology (Hernández, 2006; Mairesse, 2017) and that of visitor studies (Falk and Dierking, 2012; Pérez Santos, 2018) continue to study the social role of museums and the need to work on the improvement of their relationship with audiences basing on collected evidence. From a more general approach, also, leisure studies are concerned with the visitor's esthetic leisure experience (Amigo and Cuenca-Amigo, 2017; Csikszentmihalyi and Robinson, 1990) and cultural management highlights the need of museums to increase their audience development initiatives (Black, 2012; Righolt, 2013).

In view of all this, how do visitors envision the museum of the future? What changes should museums undertake? And which segments of the public are the most demanding in relation to the implementation of these changes? In order to answer these questions, this study uses a theoretical framework that reflects on the shift of museums toward society according to different theoretical approaches. The main contributions of the study will then be presented, namely the results from the analysis of the questionnaire carried out on 685 visitors to 16 Spanish museums, and the discussion of the main points arising from it. Finally, some concluding remarks will be offered.

2.5.2. Theoretical framework

The tasks of museums and the need to strengthen their social approach has been discussed in academia for more than a hundred years. Bearing this in mind, this theoretical framework examines two separate approaches: (1) an audience development approach, a management process that is currently used to tackle the social challenges faced by museums; and (2) the various perspectives adopted prior to audience development by other disciplines to address some of those social challenges.

An audience development approach

Audience development is a visitor-centered management process that is currently used in museums. Some authors have interpreted it as a need to focus on the audience and place this above an emphasis on heritage (Díaz, 2008), although this has been somewhat controversial (Velázquez, 2017). However, audience development does not have to come at the expense of the artistic dimension. On the contrary, it contemplates both the social approach and the programming of exhibitions and collections. According to Rogers (1998), audience development is the intersection of programming, marketing, and education. This perspective is supported and reinforced by the study carried out by Bollo et al. (2017), which established programming as one of the eight strategic areas of intervention for audience development in cultural organizations, along with participation and co-creation; digital environments; use of data; place, collaboration and institutional relations; organizational change; and capacity building.

The current turbulent, ever-changing and increasingly technological context poses various new challenges for museums. Black (2012) argued that these challenges can be grouped into two main thematic areas: the need to increase and diversify funding; and the link between museums and their communities. Both areas were also identified in the Spanish context by Ayala, Cuenca-Amigo, and Cuenca (2019).

As a starting point, it should be stated that audience development is not a scientific discipline, but a management approach within cultural institutions. There are several definitions of this term, shaped in different countries based on their specific contexts (Cuenca-Amigo and Makua, 2018).

Jancovich (2015) claimed that the application of audience development to museums has two complementary dimensions: (1) the general management perspective, which implies a global change of these institutions to become more visitor-centered; and (2) the heterogeneous vision focused on specific areas linked to audience development. According to the systematic literature review carried out by Ayala, Cuenca-Amigo, and Cuenca (2020a), these specific areas are: community outreach; participation; visitor studies; communication; marketing; education; technology and digital environments; and the professional profile of staff.

In Europe, the relevance of this topic is highlighted by several statements of the European Commission who considered audience development to be a priority within the Creative Europe Culture Sub-Programme 2014–2020 (European Parliament 2013) and has recently created the cluster “Culture, Creativity and Inclusive Society” among the global challenges to be tackled under the Horizon Europe Programme 2021.2027. Therefore, it is relevant to consider the definition of audience development offered by the European Commission:

Audience development is a strategic, dynamic and interactive process of making the arts widely accessible. It aims at engaging individuals and communities in experiencing, enjoying, participating in and valuing the arts through various means available today for cultural operators, from digital tools to volunteering, from co-creation to partnerships. Audience development can be understood in various ways, depending on its objectives and target groups:

- increasing audiences (attracting audiences with the same socio-demographic profile as the current audience);
 - deepening relationship with the audiences (enhancing the experience of the current audiences in relation to a cultural event and/or encouraging them to discover related or even non-related, more complex art forms, thus fostering loyalty and return visits);
 - diversifying audiences (attracting people with a different socio-demographic profile to the current audiences, including people with no previous contact with the arts).
- (European Commission, 2012, 5)

Thus, audience development places visitors at the heart of cultural organizations and adopts a multidisciplinary perspective. It is a tool for museums and other cultural institutions to

implement the theoretical tenets of different disciplines, which will be examined in the next section.

Claiming the social role of museums: a brief overview of different disciplinary perspectives

Two general groups of scientific disciplines have focused on the relationship between museums and society: museology and its variants; and museum-focused sociological studies. In the field of museology, there are two main theories: New Museology (Hernández, 2006; Mairesse, 2017; Rivière, 1985; Vergo, 1989) or Social Museology (Navajas and González, 2018; Lavado Paradinas, 2015), and Critical Museology (Lorente, 2012, 2015; Santacana and Hernández, 2006; Shelton, 2013). These theories have defended the need to place the public at the center of cultural organizations and to work toward improving the relationship between museums and their communities. They have also questioned the unique hegemonic discourses in museums, which often fail to reflect diverse communities and different sensitivities (Vergo, 1989; Díaz, 2008), and emphasize the need to become more inclusive and diversity-sensitive spaces (Sandell, 2002, 1998).

It is also important to highlight visitor studies and the assessments of exhibitions, which are essential for the understanding of visitors' socio-demographic and cultural profile, attitudes and interests, opinions, experiences and perceived barriers (Falk and Dierking, 2012; Hooper-Greenhill, 2006; Pérez Castellanos, 2016, 2019; Pérez Santos, 2018). All these studies can be carried out before, after and during museum visits to obtain a more comprehensive picture (Davidson, 2017), as they provide professionals with data with which to enhance the impact of museums on their audience and their communities (Colomer, 2013; Tomlinson and Roberts, 2011).

Sociological studies in this area notably include the theories of Cultural Democratization and Cultural Democracy (Hadley and Belfiore, 2018). In general terms, these tenets are the background to the audience development approach (Cuenca-Amigo, 2014). Cultural Democratization advocates opening institutions to everyone, while Cultural Democracy promotes accessibility, cultural diversity, and social participation in institutions (Bonet and Négrier, 2019; Pinochet and Güell, 2018). From a more radical point of view, Kelly (1984) has argued that Cultural Democracy was originally a revolution against the pre-established order. In turn, this approach may be related to the post-modern ideals mentioned above. It criticizes the hegemonic tradition of single discourses and defends the need to conceive culture as a process that emerges from society, where audience participation is encouraged at different levels of management: from guiding cultural visits to getting involved in decision-making and the

management of organizations (Brown, Novak-Leonard, and Gilbride, 2011; McCarthy and Jinnett, 2001; Simon, 2010).

In the last decades, feminism and gender studies have growingly succeed to introduce a gender perspective in the discussions on the role of museums around the world (Bergsdóttir, 2016). As spaces for social communication and the defense of historical values, museums need to make the role of women throughout History and their contributions to cultural heritage visible, as advocated by Izquierdo, López, and Prados (2012). Even if this process is still in its incipient stages in Spain, the gender perspective has started to bring about some relevant changes in the programming of very prestigious and influential institutions, as the recent exhibition *Invitadas* (Uninvited Guests) at the Museo del Prado shows. Leisure Studies consider visitors' leisure experience and make a claim for the social mission of museums on that basis. Given that visitors' experiences are subjective and depend on multiple factors, museums' may not be in a position to guarantee that their social goals will be fulfilled (Monteagudo and San Salvador del Valle, 2017). However, they can attempt to provide valuable leisure experiences (Cuenca 2014) by taking into account different dimensions, such as esthetics (Amigo, 2014; Amigo and Cuenca-Amigo, 2017), education (Hanquinet and Savage 2012) and entertainment (Clair 2011).

2.5.3. Methodology

This section outlines the design of the questionnaire used as a data collection instrument, the sample selection and description, and the various data collection processes involved.

Questionnaire design

The questionnaire was designed by the project's team. It was based on a pretest carried out on a sample of 75 people: 42 women and 33 men, not included in the subsequent analysis (Ayala, Cuenca-Amigo, and Cuenca, 2020b). After this first phase, the instrument was restructured and expanded until the final version of the questionnaire was devised.

Although the questionnaire covered numerous aspects related to audience perception, this study focuses on the answers to question seven, namely, 'To what extent do you think museums should:

- Become places of leisure and enjoyment
- Provide enriching and memorable experiences
- Offer a vision that respects cultural diversity
- Defend the classic values of cultural heritage

- Preserve heritage rather than exhibiting it
- Include the gender perspective in their activities
- Become spaces for the social inclusion of people with any kind of disability
- Carry out programs that increase citizens' social welfare
- Increase the number of visitors to reach more people
- Compensate for education and knowledge that audiences may not possess?

Given the innovative nature of the study, there were no previously validated scales, so the question was constructed ad hoc for this study based on the literature review. Some of the references used as a basis for the scale items are outlined below.

In the context of the social shift in focus on museum audiences and on visitors' perceptions of the changes that should be made, it is worth noting the role of museums as leisure spaces (Amigo, 2014), capable of generating enriching experiences (Cuenca, 2014; Monteagudo and San Salvador del Valle, 2017), even though the audience does not always perceive them in this way (Hanquinet and Savage, 2012). Moreover, theories such as Cultural Democracy (Bonet and Négrier, 2019; Hadley and Belfiore, 2018; Pinochet and Güell, 2018) and New Museology (Hernández, 2006; Vergo, 1989) claim the need for museums to embrace cultural diversity, the social inclusion of different groups (Cho and Jolley, 2016; Roque, 2016), and the gender perspective (Bergsdóttir, 2016; Izquierdo, López, and Prados, 2012). All of this should be incorporated while also keeping the balance between preserving heritage and defending traditional heritage values (Mavrin and Glavas, 2014; Strachan and Mackay, 2013; Velázquez, 2017).

Another significant aspect of the study is the audience perception of museums' ability to make an impact on social welfare (Museums Association, 2017; Gayle, 2015). In addition, in line with an audience development approach, it is important to consider some visitors' desire to increase their participation (Brown, Novak-Leonard, and Gilbride, 2011; Simon, 2010); their opinion on the pedagogical role of museums (Fernández Bravo, 2016; Hanquinet and Savage, 2012); and whether they believe it is necessary for museums to engage in outreach and increase their number of visitors.

The response choices for the 11 items were designed in the form of a five-point Likert scale. In this ordinal-type scale, each subject has five different response choices for each of the items, and a sixth option not to answer (Don't know/Not applicable). The options included in the scale

were: (1) Strongly Disagree, (2) Disagree, (3) Neither Agree nor Disagree, (4) Agree, and (5) Strongly Agree. The choice of this type of scale by the research team was due to its efficiency, despite having been developed some time ago (Elejabarrieta and Iñiguez, 2008; Méndez and Peña, 2007).

To enhance the analysis, the responses to the question about changes were cross-referenced with three independent variables from the questionnaire: gender, age and the importance given to visiting museums compared to other cultural practices. For this last variable, the response options were set out as a five-point Likert scale in the questionnaire, and for the analysis they were divided into three groups: (1) No importance or less importance, (3) The same importance, and (4) A lot or much more importance.

Sample selection and data collection

Non-probability convenience sampling of people who attended the selected museums was used. A total of 685 valid questionnaires were completed, yielding a maximum error of 3.7% at a 95% confidence level, calculated for infinite samples. When the data were analyzed, 4.2% of the questionnaires (completed by 30 individuals) were discarded either because they provided incomplete data, had been completed by people under 18 years of age (which is the legal age in Spain), or the interviewees had not signed the informed consent form that contains the researchers' commitment to an ethical processing of data.

The recruitment of participants took place as they were leaving the museums. This occurred from 15 October to 17 December 2019, from Monday to Sunday both in the morning and in the afternoon. The average time taken to answer the questionnaire was 20 minutes. The questionnaires were administered in the Spanish language in paper form. The museums in Bilbao and Barcelona also provided questionnaires in Basque and Catalan, respectively (co-official languages in those regions). Finally, when the participants' attention was drawn to the questionnaire, the process included explaining the questionnaire's characteristics, format, and the data privacy policy. They were advised that they could withdraw from the survey at any point. Participants were also asked to sign an informed consent form to allow for their data to be analyzed on an aggregate basis.

Of the 16 museums selected for the sample, 11 were part of the General Subdirectorate of State Museums in Spain. The rest were: the Museum of Fine Arts, and the Guggenheim Museum, both located in Bilbao; the Catalan Museum of Contemporary Art (MACBA); the Catalan National Art Museum (MNAC); and the Lázaro Galdiano Museum. Table 1 shows the name and location of the museums, the number of questionnaires obtained from each, and the category

to which they belong according to the General Directory of Museums and Collections in Spain, which falls under the Ministry of Culture and Sport. The selection of these museums corresponds to the aims of the research project to which this study belongs.

Table 1 Museum selection and sampling

Museum name	Location	Category	Sampling dates	Nº of questionnaires	% they represent
Sorolla Museum	Madrid	House-Museum	2019/10/15-19	98	14.3%
National Archaeological Museum (MAN)	Madrid	Archaeology	2019/10/15-19	88	12.8%
Museum of Fine Arts of Bilbao	Bilbao	Fine Arts	2019/11/22-24	82	12%
National Sculpture Museum	Valladolid	Fine Arts	2019/10/31 2019/11/01	78	11.4%
MNAC	Barcelona	Fine Arts	2019/11/28-30	63	9.2%
Guggenheim Museum	Bilbao	Contemporary Art	2019/11/30 2019/12/17	47	6.9%
Romanticism Museum	Madrid	Specialized	2019/10/15-19	47	6.9%
MACBA	Barcelona	Contemporary Art	2019/11/28-30	33	4.8%
National Museum of Sub-aquatic Archaeology (ARQVA)	Cartagena	Archaeology	2019/11/30 2019/12/13	29	4.2%
National Museum of Ceramics and Sumptuary Arts 'González Martí'	Valencia	Decorative Arts	2019/11/15-16	26	3.8%
National Museum and Research Centre of Altamira	Santillana del Mar	Archaeology	2019/11/23	22	3.2%
National Museum of Anthropology	Madrid	Ethnographic-Anthropological	2019/10/15-19	19	2.8%
Lázaro Galdiano Museum	Madrid	Fine Arts	2019/10/15-19	16	2.3%
Cerralbo Museum	Madrid	House-Museum	2019/10/15-19	16	2.3%
Museum of America	Madrid	Ethnographic-Anthropological	2019/10/15-19	11	1.6%
National Museum of Decorative Arts	Madrid	Decorative Arts	2019/10/15-19	10	1.5%
Total				685	100%

Source: Own elaboration.

Data analysis was performed using the IBM SPSS Statistics package (version 26). In order to calculate the mean shown in Table 3, each of the answer options was translated into a numerical option from 1 to 5 for ease of data handling, where 1 was Strongly Disagree and 5 was Strongly Agree. The sixth option, which indicated no answer was provided, was excluded from the analysis.

To carry out the analysis of the selected question with each of the chosen independent variables, one-factor ANOVAs were performed. The reason for this choice instead of a factorial ANOVA combining all the variables was the degree of dependence between the independent variables analyzed. Pearson's correlation was significant for the relationship between age and the importance given to visiting museums compared to other cultural practices ($r=0.121$).

The data obtained through the one-factor ANOVA analysis showed where the difference in means between the sample groups (the variables) and each of the items in the question was significant. A p-value of less than 0.05 was considered statistically significant. When this happened, eta-squared was also calculated to indicate effect size through the ANOVA (η^2 around 0.01 = small effect; η^2 around 0.06 = medium effect; η^2 around 0.14 = large effect).

Description of the sample

The sample was composed of 685 individuals who completed the questionnaire in its entirety. Table 2 shows the classification of the individuals according to each of the independent variables analysed.

Table 2 Socio-demographic characteristics of the sample

Independent variable	Group	Absolute Frequencies	Relative Frequencies
Gender	Women	403	58.8%
	Men	278	40.6%
	Non-binary	3	0.4%
Age	Young 18-29	154	22.5%
	Adults 30-45	134	19.6%
	Adults 46-64	236	34.5%
	Elderly 65 or more	153	22.3%
Importance given to visiting museums compared to other cultural practices	None or less importance	26	3.8%
	The same importance	197	28.8%
	A lot or much more importance	454	66.3%

Source: Own elaboration.

2.5.4. Results analysis and discussion

Table 3 Results of the measures of each item of the question analyzed

	(1) Strongly disagree	(2) Disagree	(3) Neither agree nor disagree	(4) Agree	(5) Totally agree	Mean
Offering a vision that respects cultural diversity	0.9%	1.0%	6.0%	33.4%	56.2%	4.47
Providing enriching and memorable experiences	0.6%	0.7%	5.5%	45.7%	45.8%	4.38
Defending the classic values of cultural heritage	0.7%	3.1%	11.4%	28.6%	53.0%	4.34
Compensating for the education and knowledge that audiences do not possess	1.3%	3.1%	10.7%	39.7%	41.8%	4.22
Becoming places for the social inclusion of people with any kind of disability	1.2%	2.3%	16.1%	36.1%	39.9%	4.16
Carrying out programmes to increase the social welfare of citizens	1.3%	4.4%	17.2%	39.0%	31.5%	4.02
Including the gender perspective in their activities	4.4%	5.8%	25.3%	29.8%	24.2%	3.71
Preserving heritage rather than exhibit it	4.7%	13.9%	21.3%	26.3%	29.6%	3.65
Involving the audience more in the creation of exhibitions	2.6%	7.9%	29.8%	31.8%	20.4%	3.64
Increasing the number of visitors to reach more people	4.4%	10.2%	29.1%	32.0%	19.3%	3.54
Becoming places of leisure that enhance enjoyment	11.1%	20.4%	26.7%	25.5%	10.7%	3.04

Source: Own elaboration.

Firstly, this section presents an overview of the scores obtained for each individual item. Table 3 displays the items in descending order according to the mean of the responses on each of them. This enabled the analysis of which changes were demanded as well as their intensity. There were six items with an average that was higher than 4 points: (1) Offer a vision that respects cultural diversity, (2) Provide enriching and memorable experiences, (3) Defend the classic values of cultural heritage, (4) Compensate for the education and knowledge that the public may not possess, (5) Become spaces for the social inclusion of people with any kind of disability, and (6) Carrying out programmes to increase the social welfare of citizens.

The analysis of these results reflects how the public continues to demand that museums should become more involved in society. In other words, audiences want museums to continue to face social challenges (Ayala, Cuenca-Amigo, and Cuenca, 2019; Black, 2012).

The least demanded action was 'Become places of leisure and enjoyment'. A potential explanation for this result is that leisure is often perceived negatively. For instance, for older generations, for whom the positive dominant values were linked to work, leisure tends to be associated with ideas such as idleness or laziness. Additionally, in the specific case of museums, people tend to see the relationship between museums and leisure as being frivolous (Cuenca, 2004, 2018). However, transforming museums into more leisure-focused organizations does not have to mean turning museums into mere theme parks and disregarding their traditional functions (Zbучea, 2015). While this change could contribute to the enhancement and promotion of enjoyment, knowledge, and esthetic experiences (Amigo, 2014; Cuenca, 2014; Novillo et al., 2018), this was not clearly perceived by audiences.

In addition, the analysis of the item 'Defend the classical values of cultural heritage', showed that the public also demanded that museums should continue to maintain a balance between social transformations and the defense of their traditional functions, as some scientific theories have held (Mavrin and Glavas, 2014; Strachan and Mackay, 2013; Velázquez, 2017).

Secondly, having analysed the general opinion on which changes were demanded to a greater or lesser extent, it is worth turning to the data, taking into account the three independent variables: gender, age and the importance given to visiting museums compared to other cultural practices.

Gender

Table 4 shows the significant results ($p < 0.05$) obtained in the one-factor ANOVA analysis by cross-referencing each of the demanded changes with the gender variable.

Table 4 ANOVA results of items with significance in crossing the gender variable and changes demanded

		Sum of Squares	df ¹⁴	Mean Square	F ¹⁵	p ¹⁶	η^2 ¹⁷
Including the gender perspective in their activities	Between groups	16.715	2	8.357	7.276	0.001	0.023
	Within groups	699.514	609	1.149			
	Total	716.229	611				
Becoming places for the social inclusion of people with any kind of disability	Between groups	16.059	2	8.030	10.767	0.000	0.032
	Within groups	484.734	650	0.746			
	Total	500.793	652				
Carrying out programmes to increase the social welfare of citizens.	Between groups	11.042	2	5.521	6.717	0.001	0.021
	Within groups	522.801	636	0.822			
	Total	533.844	638				
Offering a vision that respects cultural diversity	Between groups	7.941	2	3.971	7.446	0.001	0.022
	Within groups	354.050	664	0.533			
	Total	361.991	666				
Providing enriching and memorable experiences	Between groups	5.920	2	2.960	6.482	0.002	0.019
	Within groups	305.970	670	0.457			
	Total	311.890	672				

Source: Own elaboration.

The results shown in Table 5 show how women perceived more changes than men did in all five cases. Non-binary persons represented 0.4% of the total sample (3 individuals). Therefore, due to the lack of representativeness, no further analysis was carried out.

In the Spanish context, according to the Survey on Cultural Habits and Practices (2018-2019) the percentage of women who visit museums is higher than that of men. In addition, the Permanent Laboratory of Museum Audiences of Spain (Laboratorio Permanente de Públicos, 2017) hold that women show more initiative in the decision to visit museums as a family. Therefore, taking into account the results of this study, women's influence and initiative lead them to demand more changes than men. For example, the second greatest difference between gender groups was found for the item linked to the inclusion of people with disabilities in museums had. Some 81% of women were in favour of this change in contrast to 69% of men.

¹⁴ df = degrees of freedom

¹⁵ F = estimate of the population variance based on the existing variability between means of each group

¹⁶ p = Significance (P = o < 0.05)

¹⁷ η^2 = *Eta square* (effect size: 0.01 small, 0.06 medium, 0.14 big)

Table 5 Relative frequencies of responses for items with significance in the gender variable

Including the gender perspective in their activities					
	(1) Strongly disagree	(2) Disagree	(3) Neither agree nor disagree	(4) Agree	(5) Totally agree
Women	3.23%	5.46%	22.08%	29.78%	28.78%
Men	6.12%	6.47%	30.22%	29.14%	17.63%
Non-binary	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%

Becoming places for the social inclusion of people with any kind of disability					
	(1) Strongly disagree	(2) Disagree	(3) Neither agree nor disagree	(4) Agree	(5) Totally agree
Women	0.50%	1.99%	12.66%	34.49%	46.15%
Men	2.16%	2.88%	20.86%	38.49%	30.58%
Non-binary	0.00%	0.00%	33.33%	33.33%	33.33%

Carrying out programmes to increase the social welfare of citizens					
	(1) Strongly disagree	(2) Disagree	(3) Neither agree nor disagree	(4) Agree	(5) Totally agree
Women	0.50%	2.98%	15.14%	39.21%	34.00%
Men	2.52%	6.47%	20.14%	39.21%	27.34%
Non-binary	0.00%	0.00%	33.33%	0.00%	66.67%

Offering a vision that respects cultural diversity					
	(1) Strongly disagree	(2) Disagree	(3) Neither agree nor disagree	(4) Agree	(5) Totally agree
Women	0.74%	0.74%	3.97%	30.77%	61.29%
Men	1.08%	1.44%	8.99%	37.77%	48.20%
Non-binary	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%

Providing enriching and memorable experiences					
	(1) Strongly disagree	(2) Disagree	(3) Neither agree nor disagree	(4) Agree	(5) Totally agree
Women	0.74%	0.00%	4.22%	42.68%	50.87%
Men	0.36%	1.80%	7.55%	50.36%	38.13%
Non-binary	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%	66.67%

Source: Own elaboration.

The biggest difference between the two groups was seen in the gender perspective item, where 29% of women were totally in favour of this change compared to 18% of men. The reason for this difference lies in the fact that the gender perspective is a transformation demanded by the feminist movements as opposed to the traditionally masculine vision (Beauvoir, 1987;

Bergsdóttir, 2016). In other words, since women are demanding equality with men, it makes sense that they should be the ones to value change more highly (Pampel, 2011).

Age

Table 6 shows the significant results ($p < 0.05$) obtained in 4 of the 11 items in the one-factor ANOVA analysis by cross-referencing each of the demanded changes with the age variable.

Table 6 ANOVA results of items with significance in crossing the age variable and changes demanded

		Sum of Squares	df ¹⁸	Mean Square	F ¹⁹	p ²⁰	η^2 ²¹
Including the gender perspective in their activities	Between groups	12.147	3	4.049	3.516	0.015	0.017
	Within groups	694.400	603	1.152			
	Total	706.547	606				
Increasing the number of visitors to reach more people	Between groups	19.099	3	6.366	5.652	0.001	0.026
	Within groups	720.852	640	1.126			
	Total	739.950	643				
Becoming places of leisure that enhance enjoyment	Between groups	38.827	3	12.942	9.619	0.000	0.043
	Within groups	857.036	637	1.345			
	Total	895.863	640				
Defending the classic values of cultural heritage	Between groups	14.346	3	4.782	6.617	0.000	0.030
	Within groups	471.912	653	0.723			
	Total	486.259	656				

Source: Own elaboration

Table 7 shows the relative frequencies of the responses to the items that were statistically significant.

¹⁸ df = degrees of freedom

¹⁹ F = estimate of the population variance based on the existing variability between means of each group

²⁰ p = Significance ($P = \alpha < 0.05$)

²¹ η^2 = Eta square (effect size: 0.01 small, 0.06 medium, 0.14 big)

Table 7 Relative frequencies of responses for items with significance in the age variable

To become places of leisure that enhance enjoyment.					
	Strongly disagree	Quite a bit of disagreement	Neither agree nor disagree	Quite right	I totally agree
Young 18-29	4,5%	19,5%	31,2%	29,9%	13,0%
Adults 30-45	7,5%	20,1%	27,6%	30,6%	11,9%
Adults 46-64	11,4%	20,8%	25,0%	25,0%	12,3%
Older 65	20,3%	21,6%	24,8%	18,3%	3,9%

To defend the classic values of cultural heritage.					
	Strongly disagree	Quite a bit of disagreement	Neither agree nor disagree	Quite right	I totally agree
Young 18-29	0,6%	7,1%	14,9%	34,4%	40,9%
Adults 30-45	0,7%	3,0%	16,4%	22,4%	56,7%
Adults 46-64	0,8%	2,1%	9,7%	28,8%	56,8%
Older 65	0,7%	0,7%	5,2%	29,4%	56,2%

Include the gender perspective in their activities.					
	Strongly disagree	Quite a bit of disagreement	Neither agree nor disagree	Quite right	I totally agree
Young 18-29	3,2%	5,8%	20,1%	28,6%	35,1%
Adults 30-45	2,2%	6,7%	27,6%	31,3%	26,9%
Adults 46-64	6,4%	5,5%	28,4%	30,1%	20,8%
Older 65	3,9%	5,9%	24,2%	29,4%	16,3%

Increase the number of visitors to reach more people.					
	Strongly disagree	Quite a bit of disagreement	Neither agree nor disagree	Quite right	I totally agree
Young 18-29	5,2%	16,9%	33,1%	31,8%	10,4%
Adults 30-45	3,0%	11,2%	30,6%	30,6%	23,1%
Adults 46-64	6,8%	8,9%	27,1%	30,9%	22,5%
Older 65	1,3%	5,2%	26,1%	35,9%	19,6%

Source: Own elaboration.

The item with the greatest difference between the age groups was the one linked to gender. As age increased, the total percentage in favour of this transformation decreased. Compared to 64% of young people, 46% of those over 65 years of age demanded this change. This may be due to this movement has become stronger in recent years; young people are more sensitive to its implementation (Cichy, Lefkowitz, and Fingerman, 2007). Moreover, it is interesting to note that it was the over-65 group who most favoured increasing the number of visitors, as opposed

to younger people, who were the least in favour and most against the item related to taking action on the gender perspective.

The third item that showed differences between the age groups was the one related to leisure. Both young people under 30 and adults between 30 and 45 years of age were in favour of museums promoting experiences linked to leisure, with values of around 43% both of them. In contrast, 42% of those over 65 were against this change to a certain extent. However, in the next significant item linked to classic heritage values, these scores were reversed. While almost 86% of those over 46 and 65 years of age defended these values, the percentage dropped significantly in the younger groups. The under-30s were most opposed to this change. In other words, when looking at older and younger generations, two poles can be identified relating to the perceived value of leisure (negative vs. positive) and the museums' mission (tradition vs. innovation) (Cuenca, 2004, 2018; Maricchiolo, 2016).

Importance given to visiting museums compared to other cultural practices

Table 8 shows that 5 of the 11 items had significant differences ($p < 0.05$) in the importance given to visiting museums compared to other cultural practices variable.

Table 9 shows how the participants who gave more importance to the practice of visiting museums compared to other cultural practices were those most in favour of encouraging the changes related to the items that proved to be statistically significant. For example, considering the item about increasing the number of visitors, only 27% of the respondents who believed that visiting museums was not important or had little importance compared to other cultural practices agreed or totally agreed with this statement, whereas this percentage rose to 56% in the case of those who gave a lot or much more importance to visiting museums.

This may have been because the importance given to visiting museums compared to other cultural practices was related to the frequency of visits to museums (chi-square = 0.000). This last group was the one that visited museums the most, that is, the people who benefited the most from this type of leisure experience (Amigo, 2014). Furthermore, as Hanquinet and Savage (2012) concluded, cultural practices also influence the perception of museums.

Table 8 ANOVA results of items with significance in crossing the importance given to visiting museums compared to other cultural practices variable and changes demanded

		Sum of Squares	df ²²	Mean Square	F ²³	p ²⁴	η ²²⁵
Increasing the number of visitors to reach more people	Between groups	14.006	2	7.003	6.175	0.002	0.019
	Within groups	728.071	642	1.134			
	Total	742.078	644				
Defending the classic values of cultural heritage	Between groups	27.185	2	13.592	19.422	0.000	0.056
	Within groups	457.692	654	0.700			
	Total	484.877	656				
Becoming places for the social inclusion of people with any kind of disability	Between groups	14.162	2	7.081	9.454	0.000	0.028
	Within groups	483.866	646	0.749			
	Total	498.028	648				
Providing enriching and memorable experiences	Between groups	6.227	2	3.114	6.833	0.001	0.020
	Within groups	302.564	664	0.456			
	Total	308.792	666				
Offering a vision that respects cultural diversity	Between groups	7.911	2	3.955	7.394	0.001	0.022
	Within groups	353.076	660	0.535			
	Total	360.986	662				

Source: Own elaboration.

Therefore, they considered it necessary to extend the positive impact of museums to the rest of society (Gayle, 2015). This also explains why this group were most in favour of accessibility for people with some kind of disability and of demanding that museums provide enriching and memorable experiences.

Nevertheless, those who most strongly supported museums were also those who most strongly believed that museums should continue to uphold classic heritage values. In other words, for this group, museums must adapt to society without losing their traditional functions (Mavrin and Glavas, 2014; Strachan and Mackay, 2013).

²² df = degrees of freedom

²³ F = estimate of the population variance based on the existing variability between means of each group

²⁴ p = Significance (P = o < 0.05)

²⁵ η² = *Eta square* (effect size: 0.01 small, 0.06 medium, 0.14 big)

Table 9 Relative frequencies of responses for items with significance in the level of importance given to museums in comparison with other cultural practices variable

Increasing the number of visitors to reach more people					
	(1) Strongly disagree	(2) Disagree	(3) Neither agree nor disagree	(4) Agree	(5) Totally agree
None or less importance	3.85%	11.54%	50.00%	26.92%	0.00%
The same importance	4.57%	14.72%	32.49%	27.92%	16.24%
A lot or much more importance	4.41%	8.37%	26.21%	34.36%	21.81%

Defending the classic values of cultural heritage					
	(1) Strongly disagree	(2) Disagree	(3) Neither agree nor disagree	(4) Agree	(5) Totally agree
None or less importance	3.85%	11.54%	23.08%	30.77%	26.92%
The same importance	1.02%	3.05%	17.77%	35.53%	40.10%
A lot or much more importance	0.44%	2.64%	7.49%	25.99%	60.35%

Becoming spaces for the social inclusion of people with any kind of disability					
	(1) Strongly disagree	(2) Disagree	(3) Neither agree nor disagree	(4) Agree	(5) Totally agree
None or less importance	11.54%	3.85%	23.08%	26.92%	26.92%
The same importance	1.02%	3.55%	18.27%	39.59%	32.49%
A lot or much more importance	0.66%	1.76%	14.54%	35.24%	44.27%

Providing enriching and memorable experiences					
	(1) Strongly disagree	(2) Disagree	(3) Neither agree nor disagree	(4) Agree	(5) Totally agree
None or less importance	0%	3.85%	19.23%	42.31%	26.92%
The same importance	1.02%	0.51%	5.58%	52.79%	38.58%
A lot or much more importance	0.44%	0.66%	4.63%	42.95%	50.22%

Offering a vision that respects cultural diversity					
--	--	--	--	--	--

	(1) Strongly disagree	(2) Disagree	(3) Neither agree nor disagree	(4) Agree	(5) Totally agree
None or less importance	3.85%	3.85%	11.54%	38.46%	38.46%
The same importance	2.03%	1.02%	7.11%	37.56%	50.76%
A lot or much more importance	0.22%	0.88%	5.29%	31.50%	59.91%

Source: Own elaboration.

2.5.5. Final reflection

To conclude, one of the major implications of this research is to highlight the relevance of the audience development approach and its application in the context of the museums sector, as well as the need to continue to explore these aspects in greater depth. Although different schools of thought have claimed since the early 20th century the need of museums to enhance their relationship with society and much has been undertaken in this direction, this research confirms that there is still room for improvement as visitors continue to demand from them further social changes.

Regarding the social transformations demanded by the audience, it should be noted that of the 11 items proposed in this study, 10 had an average score of more than 3.5; in other words, visitors supported 10 of the 11 proposed actions and changes. Of these items, 6 had an average score of more than 4 out of 5: (1) offer a vision that respects cultural diversity; (2) provide enriching and memorable experiences; (3) defend the classic values of cultural heritage; (4) compensate for the education and knowledge that the public may not possess, (5) become spaces for the social inclusion of people with any kind of disability; and (6) carry out programmes to increase the social welfare of citizens.

A more detailed analysis confirmed which segments of the audience were more demanding in the implementation of these changes. Both women and those who gave more importance to the practice of visiting museums demanded more changes. There was greater heterogeneity with respect to age.

The only item that was not supported was linked to museums as places of leisure. Nevertheless, visitors were keen on the idea that museums should promote memorable and educational experiences, and, from a leisure studies' perspective, this was clearly linked to the idea of creative leisure (Amigo, 2014; Cuenca, 2014; Novillo et al., 2018).

Although the analysis revealed that there was social support for these changes, it also showed how the participants in the study defended the traditional cultural value of museums. In other terms, they argued for the transformation of museums, but they did not want their purpose and traditional functions to be altered. Therefore, another implication of the study is the defence by visitors of the traditional functions of museums as they transform themselves into institutions more closely linked to society and sensitive to contemporary issues such as gender, social inclusion and diversity. In short, museums must find ways to preserve their essence while deepening their social role, through the potentialities that audience development offers them.

Even though this study provides results for the Spanish context, these conclusions are also relevant in other contexts. Although other countries may be at a more advanced stage in relation to the implementation of a richer social role of museums, the large amount of research on audience development in museums leads us to believe that this is an ongoing discussion in museums all over the world (Ayala, Cuenca-Amigo, and Cuenca, 2020a). Nevertheless, it would be interesting to administer the questionnaire used for this research in other geographical contexts and compare the results. This could constitute a future line of research.

2.5.6. References

- Amigo, M. L. (2014). *Ocio Estético Valioso*. Universidad de Deusto.
- Amigo, M. L., and Cuenca-Amigo, M. (2017). The Experience of Aesthetic Leisure Revisited. In M. J. Monteagudo (Ed.), *Leisure Experiences, Opportunities and Contributions to Human Development* (pp. 63–89). Universidad de Deusto.
- Ayala, I., Cuenca-Amigo, M. and Cuenca, J. (2019). Principales retos de los museos de arte en España. Consideraciones desde la museología crítica y el desarrollo de audiencias. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 80, 61–81. ISSN 1696-7348. <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/iayala.pdf>.
- Ayala, I., Cuenca-Amigo, M., and Cuenca, J. (2020a). Examining the State of the Art of Audience Development in Museums and Heritage Organizations: A Systematic Literature Review. *Museum Management and Curatorship*, 35 (3), 306–27. doi: 10.1080/09647775.2019.1698312.
- Ayala, I., Cuenca-Amigo, M., and Cuenca, J. (2020b). Transformations in Museums from the Audience's Perception. In A. Alonso and A. Pazos, *Socializing Art Museums. Rethinking the Public's Experience* (pp. 46–64). De Gruyter.
- Beauvoir, S. (1987). *El Segundo Sexo*. Siglo XX.
- Bergsdóttir, A. (2016). Museums and Feminist Matters: Considerations of a Feminist Museology. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 24 (2), 126–39. doi: 10.1080/08038740.2016.1182945.
- Black, G. (2012). *Transforming Museums in the Twenty-First Century*. Routledge.
- Bollo, A., DaMilano, C., Gariboldi, A., and Torch, C. (2017). *Study on Audience Development - How to Place Audiences at the Center of Cultural Organizations: Final Report*. http://engageaudiences.eu/files/2017/04/NC0116644ENN_002.pdf.
- Bonet, L., and Négrier, E. (2019). La Participación Cultural en la Tensión Dialéctica Entre Democratización y Democracia Cultural. In M. Cuenca-Amigo and J. Cuenca, *El Desarrollo de Audiencias en España. Reflexiones Desde la Teoría y la Práctica* (pp. 37–54). Universidad de Deusto.
- Bourdieu, P., and Darbel, A. (1969). *L'amour de L'art: les Musées Européés et Leur Public*. Editions de Minuit.

- Brown, A. S., Novak-Leonard, J. L., and Gilbride, S. (2011). *Getting in on the Act: How Arts Groups Are Creating Opportunities for Active Participation*. James Irvine Foundation.
- Cho, H., and Jolley, A. (2016). Museum Education for Children with Disabilities: Development of the Nature Senses Traveling Trunk. *Journal of Museum Education*, 41 (3), 220–9. doi: 10.1080/10598650.2016.1193313.
- Cichy, K. E., Lefkowitz, E. S., and Fingerman, K. L. (2007). Generational Differences in Gender Attitudes between Parents and Grown Offspring. *Sex Roles*, 57 (11–12), 825–36. doi: 10.1007/s11199-007-9314-1.
- Csikszentmihalyi, M., and Robinson, R. E. (1990). *The Art of Seeing. An Interpretation of the Aesthetic Encounter*. Getty Publications.
- Clair, J. (2011). *Malestar en Los Museos*. Trea.
- Coleman, L. V. (1927). *Manual for Small Museums*. G. P. Putnam's Sons.
- Colomer, J. (2013). *La Formación y Gestión de Públicos Escénicos en Una Sociedad Tecnológica*. Fundación Autor.
- Cuenca, M. (2004). *Pedagogía Del Ocio: modelos y Propuestas*. Universidad de Deusto.
- Cuenca, M. (2014). *Ocio Valioso*. Universidad de Deusto.
- Cuenca, M. (2018). *Ocio Valioso Para un Envejecimiento Activo y Satisfactorio*. Editorial CCS.
- Cuenca-Amigo, M. (2014). La Democratización Cultural Como Antecedente Del Desarrollo de Audiencias Culturales. *Quaderns D'Animació i Educació Social*, 19, 1–16.
- Cuenca-Amigo, M., and Makua, A. (2018). *Cómo Situar al Público en el Centro de tu Gestión. Guía Para Implantar un Enfoque de Desarrollo de Audiencias en Las Organizaciones Culturales*. Universidad de Deusto.
- Davidson, L. (2017). Comprendiendo la Experiencia Del Visitante a Través de la Investigación Cualitativa. In L. Pérez Castellanos, *Estudios Sobre Públicos y Museos (II): Apuntes Para Pasar de la Teoría a la Práctica* (pp. 73–94). Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Díaz, I. (2008). *La Memoria Fragmentada. El Museo y Sus Paradojas*. Trea.
- Elejabarrieta, F., and Iñiguez, L. (2008). Construcción de escalas de actitud tipo Thurstone y Likert. *Revista electrónica La sociología en sus escenarios*, 17. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6820>.

- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2012). *European Audience: 2020 and Beyond*. Publications Office of the European Union. https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/conference-audience_en.pdf.
- European Parliament (2013). *Reglamento (UE) N o 1295/2013 Del Parlamento Europeo y del Consejo de 11 de diciembre de 2013 por el que se establece el Programa Europa Creativa (2014 a 2020) y se derogan las Decisiones n o 1718/2006/CE, n o 1855/2006/CE y n o 1041/2009/CE*. Diario Oficial de la Unión Europea, L347, 221–37.
- Falk, J. H., and Dierking, L. D. (2012). *The Museum Experience*. Routledge.
- Fernández Bravo, A. (2016). *El Museo Vacío. Acumulación Primitiva, Patrimonio Cultural e Identidades Colectivas. Argentina y Brasil. 1880-1945*. Eudeba.
- Gayle, W. (2015). Understanding the Social Value and Well-Being Benefits Created by Museums: A Case for Social Return on Investment Methodology. *Arts & Health*, 7 (3), 216–30. doi: 10.1080/17533015.2015.1065574.
- Hadley, S., and Belfiore, E. (2018). Cultural Democracy and Cultural Policy. *Cultural Trends*, 27 (3), 218–23. doi: 10.1080/09548963.2018.1474009.
- Hanquinet, L., and Savage, M. (2012). ‘Educative Leisure’ and the Art Museum. *Museum and Society*, 10 (1), 42–59.
- Hernández, F. (2006). *Planteamientos Teóricos de la Museología*. Trea.
- Hooper-Greenhill, E. (2006). Studying Visitors. In S. Macdonald, *A Companion to Museums Studies* (pp. 367–76). Blackwell Publishing.
- Izquierdo, I., López, C., and Prados, L. (2012). Exposición y Género: El Ejemplo de Los Museos de Arqueología. In M. Asensio, *Nuevos Museos, Nuevas Sensibilidades. Series Iberoamericanas de Museología* (pp. 271–85). Universidad Autónoma de Madrid.
- Jancovich, L. (2015). Breaking down the Fourth Wall in Arts Management: The Implications of Engaging Users in Decision-Making. *International Journal of Arts Management*, 18 (1), 14–28.
- Kelly, O. (1984). *Community, Art and the State: Storming the Citadels*. Comedia.
- Laboratorio Permanente de Públicos (2017). *Conociendo a Todos Los Públicos. Un Análisis de la Visita al Museo en Familia*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

- Lavado Paradinas, P. J. (2015). La Museología Social en y Con Todos Los Sentidos. Hacia la Integración Social en Igualdad. *Heritage & Museography*, 16, 55–68.
- Lorente, J. P. (2012). *Manual de Historia de la Museología*. Trea.
- Lorente, J. P. (2015). Estrategias Museográficas Actuales Relacionadas Con la Museología Crítica. *Complutum*, 26 (2), 1131–6993. doi: 10.5209/revCMPL.2015.v26.n2.50422.
- Lyotard, J. F. (1987). *La Condición Postmoderna. Informe Sobre el Saber*. Cátedra.
- Mairesse, F. (2017). *Définir le Musée du XXI^e Siècle. Matériaux Pour Une Discussion*. ICOFOM.
- Maricchiolo, F. (2016). *The Role of the Museum in the Education of Young Adults. Motivation, Emotion and Learning*. Roma TrE-Press.
- Marinetti, F. T. E. (1909). Manifiesto Futurista. *Le Figaro*, February 20. Last accessed March 16, 2021. <https://arteydisegno.files.wordpress.com/2010/02/manifiesto-futurista-1909.pdf>.
- Mavrin, I., and Glavas, J. (2014). The Night of the Museums Event and Developing New Museum Audience. Facts and Misapprehensions on a Cultural Event. *Interdisciplinary Management Research*, 10, 265–74.
- McCarthy, K. F., and Jinnett, K. (2001). *A New Framework for Building Participation in the Arts*. RAND.
- Méndez, M., and Peña, J. (2007). *Manual Práctico Para el Diseño de la Escala de Likert*. UANL/Trillas.
- Monteagudo, M. J., and San Salvador del Valle, R. (2017). Leisure Experience in Consumer Society: Characteristics, Possibility Conditions and Threats. In M. J. Monteagudo, *Leisure Experiences, Opportunities and Contributions to Human Development* (pp. 37–61). Universidad de Deusto.
- Museums Association. (2017). *Museums Change Lives*. Museums Association.
- Navajas, Ó., and González, J. (2018). La aplicación de la Museología Social en España: desafíos para su implementación en el sureste de la Comunidad de Madrid. *E-cadernos CES*, 30. <https://journals.openedition.org/eces/3722>.

- Novillo, M. A., Costa, Ó., Barrientos, A., Pericacho, F. J., Arigita, A., and Sánchez, R. (2018). Gamificación: Un Recurso Para la Motivación y la Fidelización en Los Museos. *CLIO. History and History Teaching*, 44, 170–81.
- Ovejero, A. (1934). *Concepto Actual Del Museo Artístico. Discurso de Ingreso Del Académico Electo Andrés Ovejero*. Academia de Bellas Artes de San Fernando. http://www.realacademiabellasartessanfernando.com/assets/docs/discursos_ingreso/ovejero_y_bustamante_andres_1934.pdf.
- Pampel, F. (2011). Cohort Changes in the Socio-Demographic Determinants of Gender Egalitarianism. *Social Forces; A Scientific Medium of Social Study and Interpretation*, 89 (3), 961–82. doi: 10.1353/sof.2011.0011.
- Pérez Castellanos, L. (2016). *Estudios Sobre Públicos y Museos. Públicos y Museos ¿Qué Hemos Aprendido?* Publicaciones digitales Encrym, INAH.
- Pérez Castellanos, L. (2019). Implicaciones de la Evaluación de Exposiciones Desde Cuatro Marcos Conceptuales. *Museos Revista Digital*, 1 (1):1–19.
- Pérez Santos, E. (2018). Buenas Prácticas en la Investigación Del Público en Museos. In L. Pérez Castellanos, *Estudios Sobre Públicos y Museos* (pp. 26–36). Publicaciones digitales Encrym, INAH.
- Pinochet, C., and Güell, P. (2018). Visitantes, Audiencias, Públicos. Apuntes Para un Estudio Desde Las Prácticas Culturales. *Atenea (Concepción)*, 518 (518), 151–66. doi: 10.4067/S0718-04622018000200151.
- Righolt, N. (2013). When Audiences Teach – Or the Redefinition of the Institution. In I. B. Lundgaard and J. T. Jensen, *MUSEUMS-Social Learning Spaces and Knowledge Producing Processes* (pp. 242–53). Kulturstyrelsen – Danish Agency for Culture.
- Rivière, G. H. (1985). Définition Évolutive de L'écomusée. *Museum International*, 37 (4), 182–3. doi: 10.1111/j.1468-0033.1985.tb00581.x.
- Rogers, R. (1998). *Audience Development: Collaborations between Education and Marketing*. Arts Council of England.
- Roque, P. (2016). Engaging the Deaf Audience in Museums: A Case Study at the Calouste Gulbenkian Museum. *Journal of Museum Education*, 41 (3), 202–9. doi: 10.1080/10598650.2016.1193316.

- Sandell, R. (1998). Museums as Agents of Social Inclusion. *Museum Management and Curatorship*, 17 (4), 401–18. doi: 10.1080/09647779800401704.
- Sandell, R. (2002). *Museum, Society, Inequality*. Routledge.
- Santacana, J., and Hernández, F. X. (2006). *Museología Crítica*. Trea.
- Shelton, A. (2013). Critical Museology: A Manifesto. *Museum Worlds*, 1 (1), 7–23. doi: 10.3167/armw.2013.010102.
- Simon, N. (2010). *The Participatory Museum*. Museum 2.0.
- Strachan, A., and Mackay, L. (2013). Veiled Practice: Reflecting on Collaborative Exhibition Development through the Journey of One Potentially Contentious Object. *Museum Management and Curatorship*, 28 (1), 73–90. doi: 10.1080/09647775.2012.754981.
- Tomlinson, R., and Roberts, T. (2011). *Aforo Completo. Cómo Convertir Los Datos en Audiencias*. Ediciones y Publicaciones Autor.
- Velázquez, C. (2017). Beyond the 'Object-Oriented vs. Visitor/Idea-Oriented Museum' Divide: The Value of Objects for Museums Experiences. *Museologica Brunensia*, (1), 12–20. doi: 10.5817/MuB2017-1-2.
- Vergo, P. (1989). *The New Museology*. Reaktion Books.
- Zbucheá, A. (2015). Museums as Theme Parks - A Possible Marketing Approach? *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3 (3), 483–507.

2.6. La gestión de públicos en tiempos de postpandemia. El caso del Museo de Bellas Artes de Bilbao

Al igual que el resto de la sociedad, los museos han experimentado en primera persona la crisis provocada por la COVID-19. En la mayoría de estas organizaciones, cerrar sus puertas no ha significado parar su actividad. En la medida de sus posibilidades, las funciones de los museos se han adaptado a los entornos digitales. Esta transformación ha enfatizado en poco tiempo el rol social que poseen y que constituye una de las mayores reivindicaciones que históricamente se han hecho a los museos. Por su parte, el Museo de Bellas Artes de Bilbao se encuentra inmerso en un proceso de transformación cuyo análisis desde el punto de vista de la gestión de públicos constituye el objeto de estudio de esta investigación. Desde la perspectiva de la relación con la sociedad, el cambio más significativo es la creación de un área de públicos. Esta investigación pretende explorar los elementos que se perfilan como facilitadores e inhibidores de las transformaciones organizativas orientadas a situar al público en el centro de la gestión, analizando el caso específico del Museo de Bellas Artes de Bilbao en una situación de postpandemia. Para ello, se han llevado a cabo seis entrevistas semi-estructuradas en profundidad a una muestra de la plantilla del Museo durante los meses de marzo y abril de 2021.

2.6.1. Introducción

En las últimas décadas los museos se han transformado para adaptarse a nuevos contextos, especialmente en el marco de dos de los principales retos a los que se enfrentan: la vinculación con la sociedad y la sostenibilidad económica (Black, 2012). La vinculación con la sociedad es una de las reivindicaciones históricas que se han hecho a los museos desde diferentes disciplinas y es aquí donde se sitúa esta investigación, tomando como referencia el desarrollo de públicos como enfoque de gestión en la transformación social de los museos (Hadley, 2021).

El Plan Estratégico (2019-2022) del Museo Bellas Artes de Bilbao refleja la voluntad por adaptarse a los retos identificados por Black (2012), además de defender la ampliación de su sede. Respecto a la vinculación con la sociedad, el Plan establece la necesidad de crear un departamento de públicos que atienda las necesidades de los visitantes, además de fomentar la participación de determinados grupos de interés y favorecer el desarrollo digital. Respecto al reto de la sostenibilidad económica, el propio Plan indica la necesidad de fomentar el patrocinio y la labor de las instituciones públicas benefactoras y los miembros del Patronato del Museo. Con el objetivo de afrontar ambos retos, el propio Plan estratégico establece la necesidad de adaptar la formación, las habilidades y las destrezas del equipo humano que conforma la plantilla del Bellas Artes. En definitiva, el Plan estratégico (2019-2022) defiende una transformación orientada a situar a los públicos en el centro de la organización. Esta

investigación se ha realizado gracias a las Ayudas FPU y al proyecto de investigación PUBLICUM. Públicos en transformación. Nuevos tipos de experiencia del espectador y su interacción con la gestión de los museos (HAR2017-86103-P), financiados ambos por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. Su objetivo es explorar los elementos que se perfilan como facilitadores e inhibidores de las transformaciones organizativas orientadas a situar el público en el centro de la gestión, analizando el caso específico del Museo de Bellas Artes de Bilbao en una situación de postpandemia.

2.6.2. Marco teórico

Los museos y el desarrollo de públicos

Enfoques disciplinares con gran influencia en la gestión museística de los últimos años como la Nueva Museología han señalado la necesidad de fomentar la relación de los museos con sus visitantes y, además, incrementar el rol activo de estos dentro de las instituciones (Lorente, 2012; Riviere, 1985). En esta línea, Strachan y Mackay (2013) defienden la necesidad de que los museos encuentren un equilibrio entre sus funciones tradicionales y una creciente implicación de los públicos en su gestión. De esta forma, podrían mantener su relevancia como institución cultural altamente valorada al tiempo que fomentan su papel como agente social (Simon, 2016). Además, el contexto actual fomenta la colaboración con agentes externos, tanto culturales (Jancovich, 2015), como procedentes del sector empresarial (Walmsley, 2014) o sociales al involucrarse en los problemas existentes en la sociedad para fomentar una mayor vinculación (ICOM, 2019). El acercamiento a distintos grupos sociales está relacionado con la accesibilidad de la cultura para todas las personas, con los postulados de la democracia cultural y con el fenómeno de la participación (Hadley, 2021).

Rogers (1998) define el desarrollo de audiencias como la intersección entre la programación, el marketing y la educación. Por su parte, la Comisión Europea (2012, p.2) lo define como:

“un proceso estratégico, dinámico e interactivo que pretende hacer las artes ampliamente accesibles. Su objetivo es involucrar a personas y comunidades en la experiencia, el disfrute, la participación y la valoración de las artes a través de varios medios disponibles hoy para los agentes culturales, desde las herramientas digitales hasta el voluntariado, desde la co-creación hasta las alianzas.”

Esta definición se completa con la investigación de Bollo et al. (2017), quienes establecen ocho áreas de intervención dentro del desarrollo de audiencias: programación, participación y co-creación, entornos digitales, utilización de datos, el lugar, las colaboraciones y relaciones institucionales, el cambio organizativo y la creación de capacidad. Cuenca-Amigo (2019, p.63)

sostiene que “el desarrollo de audiencias constituye, un enfoque organizacional cuyo objetivo es crear y mantener relaciones a largo plazo con los públicos actuales, potenciales y futuros.” Respecto a su aplicación en el contexto de los museos, este enfoque fomenta el uso de la perspectiva de los públicos en los diferentes departamentos. Este esfuerzo permite a estas organizaciones enfrentarse a los retos como la transformación digital, la diversidad social o el alejamiento progresivo de las personas jóvenes de la cultura tradicional y la necesidad de convertirse en relevantes para la sociedad (Simon, 2016).

La gestión de públicos de museos en tiempos de postpandemia

Como defienden Ayala, Cuenca-Amigo y Cuenca (2020), la aplicación del desarrollo de audiencias al contexto de los museos se centra en ocho áreas de intervención: acercamiento a la comunidad; participación; estudio de los visitantes; comunicación; marketing; educación; tecnología y entornos digitales; y perfil profesional del personal. Partiendo de esta base, reflexionaremos sobre la situación de postpandemia actual. La Red de Organización de Museos Europeos (NEMO) ha destacado cómo los museos se han adaptado rápidamente a las circunstancias causadas por la COVID-19 y han propuesto numerosas actividades para potenciar la participación de los públicos (Amaral, 2019). Esto ha permitido que en muchos casos se redujera el aislamiento y el sentimiento de soledad causados por las restricciones generadas por la COVID-19 (NEMO, 2020).

En España, de acuerdo con el Observatorio de Museos de España (OME), el 66% de los museos que han participado en el estudio ha empleado el tiempo que han permanecido cerrados en reforzar su actividad digital y, de este modo mantener el contacto con sus públicos. El 68 % de los museos analizados ha puesto más materiales disponibles en sus webs y han desarrollado una mayor actividad en redes sociales, hecho que se ha mantenido después de las restricciones.

Gracias a ello, las reivindicaciones sociales históricas (Black, 2012) y el fomento de la participación (Simon, 2010) han cobrado una mayor relevancia dentro de los museos. Como sostiene Coca (2009), un mayor fomento de la participación de los públicos implica un mayor desarrollo de la función educativa de los museos. De acuerdo con OME (2021), el aumento de la actividad online se ha visto relacionado con un aumento de seguidores en el 86% de los casos. Amaral (2021) expone que gracias a las redes sociales los museos han tenido la posibilidad de aumentar su alcance, darse a conocer entre nuevos públicos digitales y desarrollar diferentes actividades.

Sin embargo, a pesar del desarrollo digital llevado a cabo durante la COVID-19, tan solo un 30% de los museos ha alterado las funciones de sus trabajadores para destinar más recursos

humanos a la actividad digital (NEMO, 2020). Amaral (2021) confirma la contradicción que se produce entre la voluntad de los museos de apostar por formatos digitales y la escasa inversión realizada. Como señala Coca (2009), para que se produzca un desarrollo del rol educativo es necesario que los departamentos vinculados con esta labor adquieran más relevancia. Además, el impacto de la COVID-19 ha supuesto un desarrollo en materia digital que ha transformado su futuro (ICOM, 2020). Por ello, ahora aún se hace más relevante que la plantilla de trabajadores de los museos renueve su formación y habilidades. Existen diferentes investigaciones, programas y estrategias centradas en estos aspectos (White, 2016). Como sostienen Bollo et al. (2017), la formación también está vinculada con el cambio organizativo y la creación de capacidad dentro de la plantilla de trabajadores.

2.6.3. Metodología

Instrumento

La técnica que se ha considerado más idónea para el cumplimiento del objetivo de este artículo es la entrevista semi-estructurada en profundidad, articulada por un guion de 9 preguntas diseñado ex profeso. El diseño de la herramienta se ha basado en un análisis del Plan estratégico (2019-2022) del Museo Bellas Artes de Bilbao desde el enfoque del desarrollo de audiencias. En este documento se identifican los grupos de interés y los ejes de actuación de esta institución y, por tanto, aquellos cambios que desde el punto de vista organizacional se quieren potenciar o llevar a cabo. A través de las entrevistas se pretende explorar la percepción que tiene de estos cambios la muestra de trabajadores seleccionada.

Las preguntas 1 y 2 están vinculadas con el proyecto de crear un nuevo departamento de públicos y el impacto que puede suponer en la gestión del Museo. De acuerdo con Cuenca-Amigo (2019), adoptar un enfoque de desarrollo de audiencias implica un cambio organizativo que puede afectar tanto a la estructura de la organización como a la forma de trabajar y colaborar de los distintos departamentos. Con estas primeras dos preguntas queremos tratar de captar la dimensión del cambio organizativo que se plantea en el Museo de Bellas Artes y si dicho cambio pivota sobre la gestión de públicos o no.

La pregunta número 3 está orientada a identificar el grado de conocimiento sobre los visitantes por parte del Museo y los canales que utilizan para ello. Esta información sobre las experiencias del público resulta fundamental en la evaluación y la puesta en marcha de actividades por parte de los museos. El estudio de públicos permite a los museos mejorar y potenciar el impacto que tienen entre sus visitantes y en las comunidades en las que se inscriben (Tomlinson y Roberts, 2011). El trabajo con distintos grupos sociales les permite potenciar su rol social, difundir sus

contenidos a nuevos sectores y convertirse en espacios más relevantes (Simon, 2016). Dentro de este ámbito se sitúa la pregunta 4, relacionada con los nuevos discursos y grupos de interés reflejados en el Plan estratégico.

Las preguntas 5 y 6 hacen referencia al fenómeno de la participación. Para autores como Brown, Novak-Leonard, y Gilbride (2011) y Simon (2010), existen diferentes niveles de participación, dependiendo del protagonismo que adquieren las personas en la toma de decisiones. La participación y el fomento de la accesibilidad son dos de las grandes demandas sociales realizadas a los museos desde la perspectiva de la democracia cultural dentro de estas instituciones (Hadley, 2021).

La pregunta número 7 está vinculada con las estrategias y el desarrollo digital del Museo, el impacto que tiene dentro de la institución y viceversa. También constituye una de las áreas del desarrollo de audiencias (Bollo et al., 2017; Ayala, Cuenca-Amigo y Cuenca, 2020) por lo que es imprescindible analizar cómo el Bellas Artes de Bilbao utiliza el potencial de la digitalización en su transformación.

Por último, las preguntas 8 y 9 hacen referencia al futuro del Museo y tratan de captar la percepción de las distintas personas entrevistadas acerca de dos momentos distintos de tiempo, el primero más cercano y el segundo a más largo plazo. Estas preguntas permiten a las personas entrevistadas aportar una visión de futuro donde reflexionen sobre el papel del Museo en la sociedad dentro de unos años (Bast, Carayannis y Campbell, 2018). Gracias al análisis de esta reflexión individual, se puede delimitar hasta qué punto la transformación social que defiende el Museo en su Plan estratégico forma parte del imaginario de su plantilla.

Muestra y recogida y análisis de datos

La muestra seleccionada responde a la aplicación de un muestreo por conveniencia, atendiendo al conocimiento previo de la estructura organizativa del Museo (Otzen y Manterola, 2017). Se ha tenido en cuenta que las personas entrevistadas pertenecieran a diversas posiciones y departamentos del Museo, de manera que fuera posible captar diferentes percepciones de la realidad de la gestión de públicos actual y futura. Las personas entrevistadas han sido: el director, la Gerente, las responsables de comunicación y educación y las técnicas de Atención al visitante y marketing. Las entrevistas se llevaron a cabo entre los meses de marzo y abril del año 2021. Para llevar a cabo el análisis posterior de las entrevistas, estas se transcribieron y tras un primer análisis de los temas a partir de palabras clave, se organizaron las respuestas en torno a los 5 bloques que componen el apartado de resultados.

2.6.4. Resultados

Futuro del Museo

Dentro del análisis del Museo de Bellas Artes de Bilbao se pueden diferenciar dos futuros: a corto plazo, condicionado por la COVID 19; y, a largo plazo, vinculado con la ampliación y transformación del Museo. En primer lugar, como señala la gerencia: “el impacto de la COVID-19 en el Museo ha sido radical”. Todos los departamentos han señalado los aspectos positivos que ha generado esta situación. El departamento de educación ha hecho referencia al periodo de reflexión y de evaluación interna que la falta de actividad física les ha permitido tener. Gracias a ello se han podido diseñar nuevas actividades y formatos más ambiciosos. En segundo lugar, tanto desde el departamento de comunicación como desde la gestión general, se ha enfatizado el papel que el museo online ha desarrollado durante los meses en los que este ha permanecido cerrado. La labor previa de fomento y desarrollo digital ha permitido que el Museo se enfrentara a esta situación con mejores herramientas. Este punto se desarrolla más en el apartado 4.4. Museo online.

Para finalizar, como se explica desde la dirección, el impacto real de la pandemia y la transformación habrá que medirlo con perspectiva, se espera que los públicos presenten diferencias. Los museos pueden tener un papel sanador vinculado con el bienestar de la sociedad. Además, desde la gerencia se ha señalado que esto ha fomentado que se reflexione sobre cómo medir el éxito de un museo y cambiar el tradicional número de visitantes por la calidad de las experiencias de los públicos.

En cuanto al futuro del Museo a largo plazo, el director ha enfatizado que el proyecto de transformación “se ha visto reforzado [por la COVID-19], podría haber sido lo contrario, si me hubieran llamado para decirme que es mejor guardar el proyecto lo hubiera entendido. La respuesta de las instituciones ha sido lo contrario”. Se defiende el proyecto de ampliación como un reclamo para nuevos visitantes y una oportunidad para combinar la transformación física e interna del Museo. Por su parte, desde el departamento de educación se corrobora la idea expuesta por la gerencia: los nuevos espacios permitirán que las actividades de este departamento se desarrollen junto con las exposiciones, enfatizando especialmente la relación entre dos de las áreas principales del Museo: la educación y el arte, tal y como defiende su misión.

El diseño de un nuevo departamento

El Plan estratégico también defiende la creación de un departamento centrado en los públicos. Sobre esto, existen diferentes percepciones según la posición organizativa que ocupan en la

jerarquía los entrevistados. Las respuestas obtenidas desvelan que esta propuesta ha generado muchas dudas. Mientras que algunos trabajadores pueden intuir cuáles serán las funciones de este nuevo departamento sin conocer cómo afectará su creación a sus funciones, la gerencia defiende que “la creación de este nuevo departamento aglutinará todo aquello que tiene relación con la audiencia y los visitantes. Todo ello a través de dos patas: educación y difusión.” Se ha explicado que el departamento de educación continuará con su labor mientras que la difusión permitirá conocer y desarrollar mejor a los públicos, atención al visitante y actividades públicas.

La dirección apuesta por una nueva organización que acerque a los responsables de visitantes y al departamento de educación con la programación. De este modo, se fomentará más la vinculación entre los públicos y la institución. Además, deberá tener una gran conexión con los Amigos del Museo por lo que este grupo significa. Esta concepción y organización interna supone una apuesta innovadora que conectará la programación y los visitantes.

El conocimiento y la relación con los públicos

Cada departamento recoge de forma individual datos sobre los públicos con los que suele trabajar. El uso de esta información varía según los departamentos, aunque todos han destacado la falta de recursos materiales para llevar a cabo una explotación y utilización mayor de la información recogida. Algunos de los instrumentos utilizados son las encuestas de satisfacción, el uso de tarjetas de visita o la observación, ya sea por el aforo de las actividades o por la positiva recepción de cambios efectuados. Como se ha señalado desde atención al visitante “pensábamos que los códigos QR iban a ser algo pesado para el visitante, pero se han acostumbrado”.

Desde la dirección se considera que se debería llevar a cabo un mayor esfuerzo por implementar el uso de datos de los públicos. Este aspecto constituye uno de los grandes retos del Museo y una de las motivaciones del cambio se basa en mejorar esta relación y el conocimiento. Sin embargo, han señalado muy positivamente la labor llevada a cabo por el departamento de educación dentro del Museo, aunque no se conoce mucho en el exterior. Además, como defiende su coordinadora, este departamento no solo lleva a cabo labores educativas, también desarrolla acciones culturales, por lo que la propia forma de trabajar de esta área se basa en el conocimiento del grupo con el que se ha programado la actividad.

Sobre la vinculación del Bellas Artes con sus visitantes, todas las personas entrevistadas han hecho referencia a la actividad del departamento de educación vinculada con los públicos. Tanto la dirección como el propio departamento de educación han señalado la labor que desde esta

área se lleva a cabo con diferentes colectivos, especialmente con los públicos más jóvenes, las familias, asociaciones y personas con necesidades especiales. Además, desde educación se ha señalado que este departamento trabaja siempre basándose en la relación con cada uno de los grupos con los que se lleva a cabo una actividad o programa. Como defiende su responsable, se pretende desarrollar “experiencias significativas”. El éxito de su labor no reside en el número de participantes, sino en la calidad de sus experiencias medidas a través de las entrevistas personales y de las encuestas: “pensar en el público joven es pensar en propuestas que favorezcan el vínculo con el museo, que no sean rimbombantes para atraerles y que luego desaparezcan.”

En cuanto a las estrategias para atraer al público general, a lo largo de las entrevistas se han mencionado la variación y calidad de las exposiciones temporales y la presentación de la colección, aunque han señalado como uno de los retos del Museo que el público que ya conoce su colección vuelva de nuevo. Sobre el público del Museo, la gerencia ha señalado: “Nuestro público es un público fiel y local, la exposición del Alfabeto ha sido un reto. Teniendo un público local que conoce bien la colección es difícil sorprenderles y proponerles algo atractivo. Para nosotros es una responsabilidad poner en mayor valor nuestra colección. Formas de atraer a este público; generando discursos innovadores, creando un programa potente de exposiciones temporales y con nuestra colección que para quienes vienen de fuera es un gran atractivo”. Cabe señalar que la exposición ABC ha impactado sobre el público no especialista. El discurso propuesto es mucho más accesible y capaz de transmitir el mensaje a un público más general. Desde comunicación se cree que estos “nuevos discursos es una filosofía que ha llegado para quedarse, es un montaje vivo que permite dinamizar la colección permanente”.

Otra iniciativa vinculada con el propio Plan estratégico mencionada durante las entrevistas ha sido el programa EMAK. Este programa destina una cantidad de fondos del presupuesto a la adquisición de obras de mujeres artistas. Desde el Museo se ha defendido que esta, junto con otras iniciativas, muestra la voluntad de la institución por adaptarse a su contexto, reivindicando los cambios y demandas sociales actuales.

El Plan estratégico también menciona al público joven como otro de los grupos de interés. Desde los distintos departamentos se han señalado algunas estrategias utilizadas para atraer a este sector. Una de estas iniciativas mencionadas ha sido la gratuidad para menores de 25 años. El impacto percibido de esta estrategia es diferente dependiendo del cargo y el departamento. El número de jóvenes visitantes sigue siendo más elevado en la franja gratuita para todo el público en lugar de distribuirse a lo largo del horario general. Desde el departamento de comunicación

se ha señalado que “para atraer al público joven hay que hablar su idioma, por ejemplo, (en el Museo) hay un programa de videoarte y creación digital, de forma estable, anualmente propone una exposición con formatos media art.” Además de ciclos de cine o de la adaptación de los envíos de *newsletters*. Respecto al público escolar, se ha diseñado la campaña Hoy invito yo que permite el acceso gratuito a un menor de 12 años y a la persona adulta que lo acompañe. Todo ello, gracias a la colaboración de patronos fundamentales y debido a la cancelación de las visitas escolares por la COVID-19. De esta forma, se continúa fomentando la visita de los más pequeños acompañados por adultos.

El departamento de marketing gestiona la relación con los Amigos del Museo. Existe una diferencia entre aquellos Amigos que se han inscrito voluntariamente y aquellos a los que se les ha captado mediante campañas regalo. También se ha señalado que antes, cuando el número de Amigos era menor, se llevaban a cabo más actividades para pequeños grupos de Amigos. El incremento de su número ha permitido llevar a cabo nuevas iniciativas como la adquisición de obras gracias a sus aportaciones; sin embargo, ha impedido que se puedan realizar algunas actividades en pequeño formato como se hacía antes.

Por último, y a pesar que desde el departamento de educación se ha trabajado con muchos colectivos a lo largo de toda su trayectoria, desde la dirección se ha hecho hincapié en la necesidad de hacer un esfuerzo para acercar la actividad general del Museo a colectivos más diversos y heterogéneos.

Participación

El fenómeno de la participación es entendido de manera diferente por cada una de las personas entrevistadas. Desde la visión general de la gestión del Museo y de la coordinación de departamentos se percibe una doble perspectiva. En primer lugar, se ha hecho alusión a la participación de los patrocinadores dentro del Museo. La colaboración entre lo público y lo privado ha sido el germen de esta institución y una constante en su historia. La colaboración estrecha con los patrocinadores también ha sido mencionada por las personas con cargos de responsabilidad, quienes han señalado que cada vez más las empresas quieren conocer el impacto de su colaboración y formar parte de forma más activa en las actividades que se desarrollan. Como señala el director en su entrevista: “ya no es patrocinio, es coproducción, otro nivel de colaboración”.

En segundo lugar, se ha mencionado la participación más activa de los públicos en la gestión del Museo. Desde el departamento de educación se trabaja a para diseñar actividades a partir de las necesidades de los distintos grupos. Como defiende su responsable: “para nosotros un

elemento que es básico y fundamental es la relación y el vínculo que se establece con el referente del grupo de trabajo. Este departamento tiene la voluntad de fomentar la participación con grupos determinados, como es el colectivo de jóvenes y de mujeres vulnerables.

Su responsable destaca la necesidad de contar con mayor tiempo y recursos para poder generar un mayor número de actividades basadas en la coproducción con los públicos. Esta barrera también ha sido percibida por las personas trabajadoras dentro de los departamentos, quienes han señalado que ampliar la participación activa a otras actividades o colectivos debe ir aparejada con un diseño y una estrategia diferente que permitiera llevar a cabo estas nuevas iniciativas. Algunas de las acciones participativas mencionadas están vinculadas con los Amigos del Museo, los cuales han participado en la elección de la oferta de algunas actividades. Desde la perspectiva de la plantilla, se considera difícil poder incrementar este tipo de estrategias y actividades con el público general sin modificar el formato de las mismas. Por último, otro colectivo importante mencionado desde los departamentos de comunicación y marketing es el mundo del arte, galeristas y artistas, quienes colaboran estrechamente en determinadas actividades.

Museo online

Toda la plantilla está de acuerdo en el potencial del museo online en la actualidad. De forma generalizada, la función del museo online es entendida como difundir la labor del Museo y llegar a personas que no pueden acudir. Además, desde el departamento de comunicación se matiza que la presencia online es una forma de hacer y reforzar la marca del Museo Bellas Artes de Bilbao. Las redes sociales son un vínculo con distintos públicos y los grupos de seguidores están muy interesados en la actividad. También sirven para dar conocer el Museo y para reafirmar su papel en la historia. Actualmente, se trabajan los contenidos digitales haciendo adaptaciones del museo presencial, pero sin perder calidad. Desde comunicación se ven necesarias una estrategia y una sintonía entre ambos museos para “que exista un solo museo a través de dos formatos diferentes”.

Respecto a su futuro dentro de la institución, desde comunicación se cree que el museo online fomentará la participación del público a través de las redes sociales. La dirección defiende que el futuro de esta relación es incierto, depende de cómo evolucione la sociedad. Sin embargo, tal y como se señala desde dirección y comunicación, en la sociedad de la información y de la reproducción de imágenes, las colecciones de los museos tienen la singularidad y la autenticidad de albergar las piezas originales. Como defiende el director sobre la experiencia presencial

“Aquello que es singular en sí mismo y además auténtico, tiene un valor exclusivo”. Las experiencias generadas en los entornos digitales y presenciales son distintas entre ellas, pero complementarias.

2.6.5. Principales resultados y conclusiones

A partir del análisis cualitativo realizado se ha examinado el enfoque de gestión de públicos del Museo atendiendo a la COVID-19 y las transformaciones previstas en el Museo. Gracias a ello se han identificado elementos facilitadores e inhibidores de la transformación organizativa orientada a situar el público en el centro de la gestión en el caso del Museo de Bellas Artes de Bilbao.

Entre los elementos facilitadores cabe destacar:

1. La labor del departamento de educación, su trayectoria y metodología, ha permitido trabajar con muchos colectivos diferentes; a raíz de la COVID 19 ha planteado estrategias de co-creación con algunos grupos, favoreciendo así un mayor grado de participación (Brown, Novak-Leonard y Gilbride, 2011; Simon, 2010).
2. El desarrollo del entorno digital ha permitido mantener una gran actividad y la relación con sus públicos durante los meses las restricciones más estrictas de la COVID-19 (Amaral, 2019). Aunque desde la dirección y el departamento de comunicación no se sepa qué pasará en un futuro, se apuesta por un mayor desarrollo del museo online que permita interactuar más con nuevos y más públicos y adaptar la misión del Bellas Artes a este formato. Todo ello sin que afecte a la relevancia presencial del museo, ya que se entienden como dos experiencias complementarias (Simon, 2016).
3. La diversidad de públicos está presente en el museo gracias a los públicos que acuden a visitar al museo y a quienes participan en programas escolares, cursos, conferencias o talleres. Esta variedad de la oferta también se percibe en la programación de exposiciones temporales y la museología de la propia colección del Museo, siendo la programación una de las áreas del desarrollo de audiencias propuestas por Rogers (1998) y Bollo et al. (2017).
4. El museo está sensibilizado con aspectos actuales como el bienestar social, la igualdad de género, la necesidad de incorporar más público joven o cómo gestionar la relación con los patrocinadores y sus necesidades. Esta sensibilización sobre los problemas sociales demuestra un mayor compromiso con el contexto en el que se inscriben (ICOM, 2019).

5. Existe una propuesta para crear un nuevo departamento de públicos. Este facilitador permitirá coordinar iniciativas, trabajar sistemáticamente con datos objetivos y, de este modo, mejorar la relación con la audiencia.

Los elementos inhibidores detectados han sido:

1. El conocimiento interno sobre la transformación. Cuanto mayor es la responsabilidad de la persona entrevistada dentro de la institución, mayor grado de conocimiento posee sobre la transformación y mayor afinidad expresa con los postulados del desarrollo de audiencias. La Comisión Europea (2012) defiende que este debe ser un enfoque transversal a toda la organización. En el caso del Museo no se percibe como algo transversal a toda la institución.

2. La coordinación interna. La reorganización del organigrama debería llevar consigo un cambio en la forma de trabajar. El Museo debería fomentar el trabajo colaborativo entre sus distintos departamentos y una mayor comunicación interna de manera que todas las personas, independientemente de su posición en la jerarquía, sean conscientes de la visión estratégica. La experiencia del departamento de educación se podría trasladar a otros equipos. El enfoque del desarrollo de audiencias y su visión interdepartamental fomenta la relación y coordinación entre las distintas áreas para mejorar la eficiencia en la relación con los públicos (Bollo, et al. 2017; Comisión Europea, 2012). De esta forma, los museos se convierten en espacios más accesibles y democráticos (Hadley, 2021).

3. Falta de recursos materiales y de tiempo para poder profundizar en la información recogida. Aunque existe una recogida de información, esta no tiene impacto en la gestión del Museo. Tomlinson y Roberts (2011) sostienen que es esencial contar con información para que las estrategias e iniciativas que se diseñen puedan ser más eficaces y evaluables. Una excepción es el departamento de educación que basa la propuesta de sus actividades en las necesidades previas del grupo con el que vaya a trabajar. El Bellas Artes tiene como reto también la formación en recogida y uso de información en su plantilla.

4. Visibilidad del departamento de educación. Aunque todos los departamentos reconocen su labor, ninguno ha mencionado las iniciativas que se llevan a cabo con distintos grupos de interés. Esta falta de difusión a nivel interno se trasmite a nivel externo. La labor y la trayectoria de este departamento no forma parte de investigaciones académicas ni se suele difundir en redes sociales. Su responsable ha resaltado la falta persistente de tiempo y recursos para favorecer esta difusión. La educación es una de las áreas fundamentales del desarrollo de audiencias (Rogers, 1998), es necesario incrementar su presencia dentro de las organizaciones para profundizar en el giro hacia los públicos (Coca, 2009).

En conclusión, la predisposición previa demostrada hacia distintos grupos sociales y la labor realizada por todo el equipo se han convertido en los mejores elementos facilitadores para enfrentarse a la sociedad post-COVID. A pesar de haber identificado una serie de inhibidores, es importante destacar los aspectos facilitadores encontrados. Mención especial debe hacerse a la labor desempeñada por los departamentos de educación y comunicación: el excelente trabajo de adaptación del Museo al formato digital y a las actividades culturales desarrolla respectivamente. También cabe destacar la profesionalidad del equipo del Museo, desde la visión innovadora y transformadora de la dirección y la gerencia, hasta el trato con el visitante y el trabajo con los Amigos y patrocinadores. Todas estas iniciativas se engloban dentro de las áreas de intervención del desarrollo de audiencias propuestas por Bollo et al. (2017) y Ayala, Cuenca-Amigo y Cuenca (2020). Estas acciones llevadas a cabo y el esfuerzo desempeñado por el Museo demuestran el interés existente para involucrarse con su contexto social y con distintos agentes sociales y políticos existentes (Jancovich, 2015; Walmsley, 2014).

Dentro del proyecto de investigación PUBLICUM. Públicos en transformación. Nuevos tipos de experiencia del espectador y su interacción con la gestión de los museos (HAR2017-86103-P), el caso de estudio del Museo de Bellas Artes de Bilbao supone un punto de partida para investigaciones futuras sobre los elementos facilitadores e inhibidores de las transformaciones organizativas orientadas a situar al público en el centro de la gestión.

2.6.6. Referencias

- Amaral, L. (2019). Los museos durante la pandemia: el importante papel de las redes sociales. *Revista PH. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, 102, 193-195.
- Ayala, I., Cuenca-Amigo, M. y Cuenca, J. (2020). Examining the State of the Art of Audience Development in Museums and Heritage Organizations: A Systematic Literature Review. *Museum Management and Curatorship*, 35 (3), 306–27.
- Bast, G., Carayannis, E.G. y Campbell, D.F.J. (2018). The Future of Museums. *Arts, Research, Innovation and Society*. Springer, Cham.
- Black, G. (2012). *Transforming Museums in the Twenty-first Century*. Routledge.
- Bollo, A., C. DaMilano, A. Gariboldi, y C. Torch. 2017. Study on Audience Development How to Place Audiences at the Center of Cultural Organizations: Final Report.
- Brown, A. S., Novak-Leonard, J. L., y Gilbride, S. (2011). *Getting in on the Act: How Arts Groups are Creating Opportunities for Active Participation*. James Irvine Foundation.
- Coca, P. (2009). Proyectos Educativos en Contextos Expositivos. *Pulso: Revista de Educación*, 32, 177–200.
- Cuenca-Amigo, M. (2019). La intervención en museos desde el desarrollo de audiencias. En F. Bayón y J. Cuenca (Eds.), *Públicos en transformación. Una visión interdisciplinar de las funciones, experiencias y espacios del público actual de los museos* (pp. 61–76). Dykinson.
- Comisión Europea. Dirección general de Educación, Juventud, Deporte y Cultura (2012). *European Audience: 2020 and Beyond*. Publications Office of the European Union.
- Hadley, S. (2021). *Audience Development and Cultural Policy*. Palgrave Macmillan.
- International Council of Museums (ICOM) (6 de diciembre de 2019). *Los museos no necesitan ser neutrales, necesitan ser independientes*. <https://icom.museum/es/news/los-museos-no-necesitan-ser-neutrales-necesitan-ser-independientes/>.
- International Council of Museums (ICOM) (2020). *Museos, profesionales de los museos y COVID-19: resultados de la encuesta*. <https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Informe-museos-y-COVID-19.pdf>

- Jancovich, L. (2015). Breaking Down the Fourth Wall in Arts Management: The Implications of Engaging Users in Decision-Making. *International Journal of Arts Management*, 18 (1), 14–28.
- Lorente, J. P. (2012). *Manual de Historia de la Museología*. Trea.
- Museo Bellas Artes de Bilbao (2019). *Resumen Plan estratégico (2019-2020)*. Museo Bellas Artes de Bilbao.
- Network of European Museum Organisations (NEMO) (2020). *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe*. https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf
- Observatorio de Museos de España (OME), (2021). *Informe Los museos españoles ante la pandemia de COVID-19*. Dirección General de Bellas Artes. Subdirección General de Museos Estatales.
- Otzen, T. y Manterola C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Riviere, G. H. (1985). *Definition Evolutive de L'ecomusee*. *Museum International*, 37 (4), 182–3.
- Rogers, R. (1998). *Audience Development: Collaborations between Education and Marketing*. Arts Council of England.
- Simon, N. (2016). *The Art of the Relevance*. Museum. Museum 2.0.
- Simon, N. (2010). *The Participatory Museum*. Museum 2.0.
- Strachan, A. y Mackay, L. (2013). Veiled Practice: Reflecting on Collaborative Exhibition. *Museum Management and Curatorship*, 28 (1), 73–90.
- Tomlinson, R., y Roberts, T. (2011). *Aforo Completo. Cómo Convertir los Datos en Audiencias*. Ediciones y Publicaciones Autor.
- Walmsley, B. (2014). Marketing Entertainment. En S. Moss y B. Walmsley (Eds.), *Entertainment Management. Towards Best Practice* (pp. 42-59). CAB International.
- White, H. (2016). The goal posts have moved: The implications of new paradigms for professional skills in museums. *Museum International*, 68(1-2), 71-80.

3. Conclusiones generales

En este último apartado se han recogido de manera general las conclusiones elaboradas en cada una de las publicaciones. Además, se recogen las principales limitaciones encontradas, las líneas de intervención que han surgido y las líneas de intervención derivadas de la tesis doctoral.

3.1. Principales aportaciones

Con objeto de no reiterar innecesariamente lo que ya aparece en las conclusiones de cada uno de los seis artículos, aquí se optará por una presentación muy sintética de las aportaciones principales de la tesis a la luz de su objetivo general. De acuerdo con el objetivo general de la investigación, las conclusiones obtenidas pueden organizarse en dos apartados: aquellas centradas en los cambios experimentados por los museos en los últimos años en el cumplimiento de su función social; y, aquellas otras que se vinculan con posibles cambios de los museos en los próximos años en el cumplimiento de dicha función.

En primer lugar, en el caso de las transformaciones detectadas, estos cambios han sido identificados a través de una perspectiva múltiple: la revisión de la literatura, el punto de vista de los públicos y la visión de los propios museos. La heterogeneidad de iniciativas detectadas obedece al carácter transversal del enfoque del desarrollo de audiencias y a la diversidad de contextos y retos a los que cada museo debe enfrentarse. El programa Museos+ sociales del Ministerio de Cultura identificado en la publicación 1 es un ejemplo de estas transformaciones. Este programa aboga por la labor social de los museos a través de una metodología precisa, tres líneas estratégicas de actuación (1. Captación y reforzamiento de audiencias poco representadas, 2. Integración y accesibilidad de ciudadanos con necesidades especiales, y 3. Contribución a la cohesión social, atención a la diversidad cultural y difusión del museo sostenible) y un sistema de evaluación el objetivo que se pretende es obtener la información necesaria para continuar mejorando y cumplir con su labor.

Desde un punto de vista más general, otro ejemplo de la variedad de iniciativas detectadas en esta investigación es la identificación de 9 categorías diferentes entre las 91 publicaciones centradas en el desarrollo de audiencias en museos. Entre estas publicaciones, cabe mencionar como las categorías con una mayor cantidad de artículos están vinculadas con la gestión general, la vinculación con la sociedad y el conocimiento de los públicos. Es decir, de acuerdo con la publicación 2, existe una tendencia por parte de los museos por potenciar su función social desde diferentes perspectivas.

Además, los cambios llevados a cabo por los museos son percibidos con una intensidad diferente por parte de los distintos públicos que se han analizado. La publicación 4 demuestra cómo de los 12 cambios descritos en el cuestionario, los públicos han seleccionado 11 positivamente.

Atendiendo a las variables utilizadas, las mujeres y las personas mayores de 65 años perciben más cambios que los otros grupos. Lo mismo ocurre con quienes dan más importancia a los museos entre sus prácticas de ocio.

Por otro lado, además, esta investigación ha evidenciado el interés actual existente en las estrategias para conocer y acercarse a diferentes públicos. Este interés se demuestra en las publicaciones científicas, en la financiación de proyectos de investigación y en la voluntad de los propios museos por desarrollar una mayor función social con sus públicos. Sin embargo, las publicaciones 3 y 4 también han detectado cómo los públicos no siempre perciben estos cambios realizados. Por ejemplo, como se ha explicado previamente, existen diferencias en la percepción atendiendo a las variables que se aplique. Es decir, el esfuerzo de los museos no solo debe consistir en llevar a cabo una transformación social, sino que deben hacer a sus audiencias partícipes de estos cambios.

En segundo lugar, también se han identificado un conjunto de cambios que los museos podrían desarrollar en los próximos años con el objetivo de continuar fomentando su función social. Estos cambios se presentan aquí ordenados en función del grado de dificultad que puede suponer su implementación para los museos. El cambio más fácil de implantar es la realización de estudios de públicos. La revisión sistemática de la literatura ha desvelado como es una de las áreas con mayor número de artículos. Es decir, se están llevando a cabo numerosas iniciativas para potenciar el conocimiento de los públicos por parte de los museos. Estos análisis pueden ayudar a los museos en dos direcciones: por un lado, a perfilar las estrategias de comunicación y marketing de los museos y, de este modo, orientarse en conocer más los intereses y necesidades de sus públicos; por el otro lado, a conocer a su no público y buscar diferentes iniciativas para atraer a nuevos sectores.

Después, como se ha mencionado anteriormente, es imprescindible que los públicos sean conscientes del esfuerzo realizado por los museos en el fomento de su labor social. La difusión de resultados y el establecimiento de canales para que los públicos puedan participar en la transformación representan un cambio fundamental en el futuro de los museos.

El punto anterior da lugar al tercer cambio, la necesidad de incrementar la participación cultural en la gestión de los museos. Aunque la literatura científica aboga por el incremento de la participación de los públicos y coincidiendo con uno de los retos identificados en esta investigación, es una de las áreas identificadas con menos número de artículos dentro de la revisión sistemática de la literatura. Además, la publicación 3 demuestra cómo existe una diversidad de percepciones por parte de la audiencia sobre el fenómeno de la participación,

desde la implicación en actividades y la interacción en redes sociales, hasta el rellenado de encuestas o formar parte en los grupos de amigos de los museos. Es decir, el futuro de la función social de los cambios de los museos está también vinculado con el fomento de estrategias de participación cultural. Los niveles más elevados de desarrollo de este tipo de estrategias llevan vinculado un cambio en la gestión organizacional. En ellos, la toma de decisiones no depende de la institución únicamente, sino que es compartido con los públicos participantes.

Por último, el cambio más difícil de llevar a cabo es la implementación integral del desarrollo de audiencias en la gestión en los museos. La publicación 6 ha evidenciado la existencia de factores facilitadores e inhibidores en el cambio en la gestión defendido. Entre los primeros cabe destacar la trayectoria de la organización en diferentes ámbitos. En el caso del Museo Bellas Artes de Bilbao se ha destacado la labor del departamento de educación y la digitalización que se ha llevado a cabo en los últimos años. Entre los aspectos inhibidores, cabe destacar la incertidumbre ante el cambio, la falta de experiencia en el trabajo colaborativo entre los departamentos y la necesidad de mayores recursos.

Por tanto, el desarrollo de audiencias requiere un cambio en la estructura de estas organizaciones: las iniciativas no deben estar aisladas y llevadas a cabo por determinados departamentos, se trabaja de forma transversal y se debe situar al público en el centro de la gestión de estas organizaciones. Una mayor presencia de este enfoque dentro de las organizaciones les permitiría enfrentarse a los retos vinculados con los públicos, desarrollar mayores iniciativas, potenciar otros cambios dentro de las organizaciones para hacerlas más sociales y convertirse en agentes activos y relevantes en las comunidades donde se inscriben.

3.2. Principales limitaciones

En cuanto a las limitaciones de la investigación, en esta sección se recuerdan aquellas vinculadas a cada una de las publicaciones. Después, se exponen también aquellas que afectan al conjunto de la investigación de forma global.

Las limitaciones recogidas en el primer artículo obedecen al carácter preliminar del mismo. Si bien no hace un estudio pormenorizado del contexto general de todos los museos españoles, la literatura analizada refleja cómo los retos detectados sí son comunes a la situación de los museos. Por tanto, este primer artículo sienta las bases del contexto en el que se desarrolla toda la investigación de manera general.

Las limitaciones vinculadas con la publicación 2, que conforma el marco teórico, están vinculadas a la metodología utilizada. Aunque los criterios de selección facilitan una identificación rigurosa de las referencias para analizar, también apartan a otras que se han quedado fuera de la muestra, pero que por temática son afines al campo de estudio. Sin embargo, la revisión de literatura para la configuración de las otras publicaciones que conforman la tesis doctoral, aunque se haya basado en los resultados de la publicación 2, ha permitido añadir otras referencias bibliográficas relevantes no analizadas y actualizar la literatura general vinculada con el campo de estudio.

Respecto a las publicaciones 3, 4 y 5, que forman el grueso del estudio empírico, se han recogido de forma conjunta las limitaciones surgidas en las publicaciones vinculadas con el cuestionario desarrollado por el proyecto PUBLICUM. En primer lugar, las respuestas están centradas en los aspectos señalados en el guion y el cuestionario, pudiendo existir más ítems vinculados con el tema que no se han analizado en esta tesis doctoral. En segundo lugar, otra limitación detectada está en la muestra seleccionada; solo se ha recogido información sobre los visitantes de museos, dejando fuera del análisis al denominado no público. Esta decisión se tomó dentro del equipo por dos razones: la primera, la necesidad de acotar el conjunto de la sociedad española en la investigación; la segunda por la propia temática del estudio, ya que este está centrado en la opinión de los visitantes de manera específica, no de la población de forma general. Siendo el análisis del no-público una posible línea de investigación futura como aparece más adelante.

Respecto a la última publicación, que completa el estudio empírico a través de un estudio de caso, la cronología seguida dentro del proyecto PUBLICUM establecía un periodo de recogida de información sobre la perspectiva de las organizaciones que se abarcaba dentro de la cronología de la tesis doctoral. El impacto de la pandemia tanto en los distintos integrantes del equipo como en el marco de realización, imposibilitó que se desarrollaran de forma paralela el análisis de los datos recogidos vinculados con los equipos de los museos y la investigación doctoral. Para poder incorporar la visión de, al menos, un equipo de profesionales de un museo, se decidió realizar un estudio de caso. De esta manera, aunque de forma parcial, se ha incorporado la perspectiva organizacional sobre las transformaciones de los museos a la tesis doctoral, obteniendo así una investigación que recoge información tanto de los visitantes como de las propias organizaciones.

Desde un punto de vista más general, el impacto de la COVID-19 ha sido especialmente duro en el sector cultural. Como se ha mostrado en la última parte del análisis, las limitaciones de movilidad han supuesto un cambio de paradigma en los museos. Aquellos que han querido y han podido seguir abiertos durante los meses más duros de confinamiento, han tenido que

adaptar su oferta y programación cultural a un formato digital. El contacto con la sociedad y el entorno ha resultado vital para que esos museos cobren relevancia en sus respectivas comunidades. Sin embargo, atendiendo a la fecha de inicio de esta investigación, gran parte del trabajo de campo realizado se llevó a cabo antes de la pandemia. Por ello, la última publicación del compendio ha querido hacer especial hincapié en cómo ha impactado la COVID-19 en el caso de estudio, reflejando de este modo el impacto de esta pandemia en la investigación general.

3.3. Líneas de futuro

La realización de la presente tesis doctoral ha abierto diferentes líneas de investigación. En un primer lugar, de las cuatro publicaciones que componen el estudio empírico de la investigación, tres se han llevado a cabo antes de la COVID-19. Una futura línea de investigación puede profundizar en el impacto de la pandemia en la percepción y la opinión de los públicos sobre los cambios de los museos. Además, esta investigación se ha centrado en el análisis de los museos españoles, otra posible línea es exportar el estudio y realizar una comparación con museos de otros contextos geográficos.

Una línea de investigación nueva, no abordada en este estudio, puede centrarse en profundizar en la percepción de los propios museos sobre los cambios llevados a cabo. Atendiendo a la literatura sobre desarrollo de audiencias, los museos podrían evaluar por qué no se llevan a cabo determinadas acciones, qué cambios perciben o no en comparación con otras organizaciones, qué factores y barreras consideran que afectan a esta percepción. De este modo, se podrán comparar la visión de la audiencia y la de los museos. El propio autoconocimiento puede ayudar a estas organizaciones a conocer sus puntos débiles y fuertes en la relación con sus públicos.

Por otro lado, esta investigación se ha centrado en la percepción de los públicos, pero también es importante conocer la visión del no público. Con el objetivo de llegar a más personas, los museos podrían llevar a cabo estudios de no público realizados fuera de sus instituciones. De esta forma podrían conocer intereses y barreras de públicos diferentes a sus habituales visitantes. Este conocimiento puede permitirles desarrollar iniciativas que resulten de interés, mejorar su accesibilidad y, por tanto, poder llegar a nuevos públicos hasta ahora desconocidos.

3.4. Líneas de intervención derivadas de la tesis

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, el uso del desarrollo de audiencias como enfoque de gestión por parte de los museos se presenta como una iniciativa adecuada. Tanto por el número de experiencias individuales destacadas, como por el propio enfoque y su transversalidad, así como por el respaldo que recibe desde instituciones públicas como la Unión Europea o el Gobierno de España.

Atendiendo a la definición de desarrollo de audiencias, las iniciativas que se llevan a cabo de un modo aislado no configuran un cambio real, sino que son aspectos parciales y contados dentro del panorama general de la gestión de los museos. Para que una estrategia de desarrollo de audiencias sea efectiva debe incorporar a todo el equipo y a todos los departamentos de las organizaciones. Es fundamental que cuente con el apoyo y la participación de la dirección. Además, es importante fijar un conjunto de objetivos a realizar antes de comenzar la transformación, de esta forma se puede llevar a cabo una evaluación sobre los potenciales logros conseguidos.

Uno de los primeros pasos que deben efectuarse en los museos que quieran implementar esta estrategia de gestión que sitúa a los públicos en el centro de la organización, es conocer a sus públicos. Los estudios de públicos permiten a las organizaciones recabar atender las necesidades de sus visitantes y recabar información para implementar nuevas actividades y mejorar programas existentes. Los museos necesitan conocer la percepción de sus visitantes sobre las transformaciones efectuadas, las barreras que encuentran sus visitantes al acudir a un museo o en la toma de decisión para ir o no, además de su opinión general sobre determinados aspectos.