

# Les eines de gestió de la comunicació

Patricia Castellanos Pineda

PID\_00150583



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)



# Índex

<b>1. El pla de comunicació.....</b>	<b>5</b>
1.1. Definició .....	5
1.2. Etapes del pla de comunicació .....	6
<b>2. Els indicadors culturals.....</b>	<b>12</b>
2.1. Què són? .....	12
2.2. Esculls principals .....	14
2.3. Alguns indicadors culturals a Espanya .....	15
<b>3. L'elaboració d'estudis de públic: tipus i mètodes.....</b>	<b>19</b>
3.1. Definició i antecedents .....	19
3.1.1. Aspectes que s'han de tenir en compte en la formulació d'un estudi de públic .....	21
3.2. Tipologia .....	23
3.3. Tècniques principals .....	25
<b>4. Els sistemes d'avaluació dels projectes culturals.....</b>	<b>30</b>
4.1. Definició i etapes .....	30
4.2. Indicadors principals d'anàlisi .....	31
<b>Bibliografia.....</b>	<b>37</b>



## 1. El pla de comunicació

Les institucions necessiten comunicar-se amb el públic a qui dirigeixen les seves accions. Per poder emprendre aquest procés es requereix una eina que contribueixi a enfortir la relació amb els usuaris i que, alhora, detecti els èxits, i defineixi l'abast de la institució i les seves diferents activitats. Aquesta eina és el **pla de comunicació** que ha d'estar en construcció permanent i articulats amb les diferents seccions de l'entitat, incloent-hi el pla de gestió i el manual d'identitat corporativa. També ha d'anar en concordança amb el pla estratègic de la institució i servir de pont entre l'usuari i els empleats del centre, incloent-hi els directius.

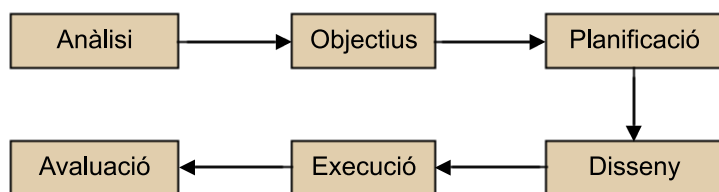
### 1.1. Definició

El pla de comunicació (PC) ha de tenir en compte els diferents tipus de públic d'una organització: l'extern i l'intern. Generalment, s'estableixen plans diferents, per a uns i per a d'altres, però completament coordinats quant a objectius i, fins i tot, eines de comunicació.

El PC no és un instrument ni tancat ni estàtic. Al contrari, s'ha de revisar contínuament per a actualitzar-lo segons les necessitats de la institució, les activitats que sorgeixen gradualment i la mateixa demanda del públic. També depèn, en gran manera, de l'experiència que va adquirint l'equip i que permet identificar els elements que sobren i els que falten. Per això, en el PC sempre es van implantant canvis.

Anteriorment, les institucions no podien destinar cap tipus de pressupost al tema de la comunicació, ni interna ni externa, però arran de l'aparició de les investigacions sobre la importància de la comunicació, els *mass media*, la imatge i la publicitat en el consum de les persones, s'ha vist la necessitat de planificar la relació de comunicació entre un centre/institució i el seu públic.

Ara, el pla de comunicació és una prioritat i una necessitat que fins i tot fa uns anys no incloïen els gestors en la planificació dels centres. No solament és útil per a donar a conèixer les activitats que realitzen, sinó també per a transmetre els objectius, la missió de la institució i la seva programació. D'aquesta manera, el centre pot animar el sector del públic que no és el seu usuari, és a dir, el públic potencial, i que es pot identificar amb els valors que promou. El pla de comunicació es desenvolupa en cinc fases que s'explicaran més endavant: anàlisi, planificació, disseny, execució, i desenvolupament i avaluació.



Esquema d'un pla de comunicació

Adicionalment, el PC permet visibilitzar i controlar les accions de comunicació no solament externes sinó també internes en les quals participen tots els membres d'una institució i que canvien segons les necessitats tant dels empleats, com dels usuaris. Malgrat que el PC ha d'estar coordinat pel director de comunicacions, i el personal adscrit a aquesta àrea, és necessari que altres càrrecs directius de la institució hi participin activament.

## 1.2. Etapes del pla de comunicació

Vegem, a continuació, les deu etapes bàsiques que constitueixen un pla de comunicació i que s'han d'adequar a cada cas.

1) **Anàlisi.** És el punt de partida. Ha d'indicar en quin moment es troba l'organització i quin tipus d'estratègia s'ha de seguir. L'anàlisi ha d'incloure, clarament, els objectius i valors de la institució que seran part de la justificació del PC. L'anàlisi ha de conèixer a fons i tenir clars els elements següents:

- a) El mercat en què es mou l'organització.
- b) Els competidors culturals, tant els directes com els indirectes.

### Competidor cultural

Per *competidor cultural* s'entén qualsevol servei, activitat o institució al qual interessa el mateix públic que a nosaltres. El competidor cultural no ha de realitzar necessàriament la mateixa activitat que nosaltres, però sí representa una competència per la localització, els preus, horaris de servei o, simplement, perquè representa una opció en el temps lliure del públic.

- c) La legislació que l'avalua.
- d) Altres aspectes relacionats amb l'entorn en què es mou la institució.
- e) Públic o usuaris, com també el personal de la institució.

Per a la fase d'anàlisi és útil fer l'anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats). Un instrument d'anàlisi per a comprendre les decisions que s'han de prendre en qualsevol mena de situacions en una empresa o organització. Estudia les característiques internes per mitjà de les fortaleses i debilitats d'una institució, i les oportunitats i amenaces, que són factors externs a l'organització.

### DAFO

DAFO prové de la traducció de les sigles del terme anglès *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

L'anàlisi DAFO es pot construir en una fitxa en què s'aboca tota la informació de cada un dels quatre elements que la componen:

<b>Anàlisi DAFO</b>	
<b>Debilitats (factor intern):</b> Pocs recursos Inestabilitat laboral Mala relació amb la premsa Plantilla insuficient	<b>Amenaces (factor extern):</b> Efectes polítics Efectes mediambientals Efectes econòmics Efectes legislatius
<b>Fortaleses (factor intern):</b> Coincidència amb alguna tendència Prestigi institucional Innovador Productes de qualitat Preus raonables	<b>Oportunitats (factor extern):</b> Competidors dèbils Simpatia del públic Suport econòmic extra Aparició d'una tendència mundial Coincidència amb el nostre treball

Exemple d'una plantilla per a construir l'anàlisi DAFO

**2) Definició d'objectius.** Una vegada coneguda la situació de l'organisme, producte o activitat, és necessari establir uns objectius clars que identifiquin l'abast que es busca amb el pla de comunicació. Generalment, els objectius han de respondre a la imatge, valors i missió de la institució, tenint en compte el públic o usuaris. Es planteja un objectiu general que englobi la idea fonamental del PC i després s'estableix una sèrie d'objectius específics que assenyalin unes metes més concretes que ajudin a assolir l'objectiu general.

La definició d'objectius permetrà precisar:

**a) El contingut i activitats.** És a dir, el producte cultural que es vol comunicar.

**b) El públic a qui es dirigeix l'acció.** S'ha de definir si és tot l'espectre d'usuaris, si és un grup específic, o si es busca captar l'interès d'un nou sector.

**c) El tipus de comunicació a utilitzar.** Tant la identificació del canal o canals més efectius, com el to en què la institució es dirigirà al públic, i la classe de comunicació pertinent segons els usuaris que inclogui el PC:

**i) Comunicació entre els membres de la mateixa organització.** Quan es vinculen els treballadors de l'organització, es parla de dos tipus de comunicació. El primer tipus és descendent i vertical, que va des de la direcció cap a baix incloent-hi tota la cadena jeràrquica de la institució. És eficaç per a donar a conèixer els plans de la direcció, com s'executaran, les accions que cada secció ha d'emprendre i el paper que tindrà cada treballador. Serveix per a motivar els empleats i fer-los sentir participants de l'èxit i raó de ser de l'organització.

El segon tipus de comunicació és l'ascendent, i funciona en el sentit contrari. És a dir, es dona quan els treballadors són els que es volen comunicar amb la direcció i manifestar la seva opinió respecte als moviments de la institució.

Finalment, en aquesta categoria entraria la comunicació horitzontal, que és la que s'estableix entre els membres de la mateixa jerarquia: entre directius, entre tècnics, entre auxiliars, etc.

**ii) Comunicació segons l'oficialitat de l'emissor.** En aquesta categoria es parla de la informació formal quan l'emet directament l'organització i és resultat de la posició oficial de la institució. També es pot presentar la comunicació informal que, en altres paraules, es tracta d'un rumor que moltes vegades busca que una organització o institució doni a conèixer la seva posició oficial davant un tema, generalment, polèmic. L'emissor és difícil de detectar a causa de la gran quantitat d'interessos que poden motivar el rumor –econòmics, polítics, culturals, etc.– i pot venir de dins o de fora de l'organització.

Alguns autors inclouen la realització d'un pla de màrqueting que coincideixi amb els aspectes comunicatius, però que també emfatitzi els aspectes publicitaris que ha de tenir tot producte de consum, incloent-hi el cultural. Aquest ingredient és especialment utilitzat per les indústries culturals, les grans institucions públiques i privades, i els creadors de gran renom i trajectòria, que utilitzen el màrqueting generalment davant de la presentació o llançament d'una nova obra.

#### **Pla de comunicació i pla de màrqueting**

És important diferenciar el pla de comunicació del pla de màrqueting. Encara que algunes persones els equiparen, la diferència resideix en el fet que el PC es dirigeix especialment a les estratègies de comunicació, com el seu nom ho indica; en canvi, el pla de màrqueting s'enuncia quan hi ha una acció concreta, per exemple, el llançament d'un producte, l'espectacle d'un artista, una exposició que comença, etc. Les etapes per a desenvolupar-lo s'han d'adaptar a les necessitats de la institució, i generalment són les següents: anàlisi de la situació, plantejament d'objectius, selecció d'estratègies, elaboració del pressupost, execució i avaluació.

**3) Planificació.** La planificació és la fase en què s'estableix tota la mecànica que haurà de seguir el pla de comunicació. Ha d'incloure els elements següents:

**a) Equip.** S'ha de definir clarament quines persones de l'organització participaran d'una manera més activa i central en el PC, i les funcions de cada una.

**b) Pressupost.** Aquest és un element que s'ha de plantejar d'acord amb la realitat econòmica de l'organització. S'ha d'ajustar el millor possible tenint en compte que els aspectes de comunicació no sempre es veuen com una inversió. De vegades, es consideren despeses innecessàries, ja que el sector cultural sol pensar que es "ven sol" pel fet de proporcionar un projecte de qualitat, interessant i amb moltes qualitats i atractius per al públic. Tanmateix, davant de la sobreoferta de productes culturals, les raons anteriors no són garantia d'èxit davant del públic.

**c) Calendari.** Ha d'estar en consonància amb cada etapa del disseny del pla de comunicació. El disseny del calendari ha de preveure els possibles retards per a tenir un marge de maniobra davant de qualsevol eventualitat.



**d) Posicionament.** Implica tenir clara la millor manera de sobresortir davant la competència. Per a Peralba (2006), en una època en què hi ha una sobreoferta cultural i de comunicacions, no solament és necessari conèixer el gust del públic i tenir un bon producte; també es requereix que el consumidor estigui convençut que el producte que tria és el millor del mercat.

**e) Canals emprats.** Són els mitjans amb els quals es posarà en marxa el PC. Poden ser de diversos tipus:

**i) Mitjans de comunicació.** Tenen dos usos: l'informatiu i el publicitari. L'**informatiu** està relacionat amb la raó de ser dels mitjans de comunicació.

Per exemple, solen preparar-se conferències de premsa i entrevistes amb l'artista o amb el gestor cultural encarregat del producte o activitat. Si es tracta de promoure una visita a un lloc, es realitzen itineraris amb els periodistes perquè relatin de viva veu, la seva experiència. També es preparen comunicats de premsa, dossiers especials amb tot tipus d'informació, incloent-hi la gràfica, vídeos, etc.

Quant a l'**ús publicitari**, els mitjans tradicionals (ràdio, premsa, televisió) solen ser costosos, encara que molt útils per la gran quantitat de públic que cobreixen. Si l'entitat té poc pressupost ha de prioritzar els canals i escollir el mitjà de comunicació més rendible.

Sovint la línia que separa l'aspecte informatiu del publicitari és molt fina. És freqüent veure campanyes publicitàries elaborades com si fossin reportatges, entrevistes amb experts, etc., que poden confondre el consumidor. En aquests casos és necessari informar el públic que es tracta de publicitat per a evitar que se senti enganyat i el resultat de la campanya sigui contraproduent.

També hi ha la possibilitat d'utilitzar els anomenats *nous mitjans*, és a dir, Internet i totes les seves possibilitats: pàgines web, blogs, xarxes socials, etc. Aquest sistema funciona molt bé quan es busca motivar un públic determinat, que sol coincidir amb l'usuari tipus de la Xarxa.

**ii) Oficines d'informació.** És important detectar les institucions en què el públic busca informació cultural per a portar fullets, cartells, i altres suports que contribueixin a donar a conèixer el producte cultural que es promou. Es tracta d'institucions tant públiques com privades que poden ser de gran ajuda i donar molt suport a l'hora de promoure activitats culturals.

**iii) Correu presencial i electrònic.** A més de la tradicional tramesa de targetes d'invitació, fullets, etc. que s'envien a les persones que són a la base de dades de la institució, llistes de distribució d'associacions i grups especialitzats, etc. Una manera d'estalviar temps i diners és utilitzar el correu electrònic, que també es pot utilitzar com a manera de recordar a l'usuari dates, horaris, lloc i tarifes del producte. Es tracta d'una eina immediata i barata, però que s'ajusta a un públic determinat, és a dir, amb un ús continuat del correu electrònic. Per a un altre tipus de col·lectius, com les persones grans, és millor recórrer a la correspondència tradicional.

#### Lectura recomanada

Per a ampliar el concepte de posicionament es recomana llegir l'article "El posicionamiento, una herramienta clave para la comunicación en un mundo sobrecomunicado", de Raúl Peralba (2006).

**iv) Publicitat al carrer.** A l'ús de la publicitat tradicional, en els mitjans de comunicació s'afegeix la publicitat al carrer, que sol servir per a atreure l'atenció, despertar curiositat o recordar que un producte cultural funciona. És útil en les campanyes d'expectativa.

**v) Campanyes de premsa.** Rodes de premsa i altres eines destinades a periodistes i col·laboradors de mitjans de comunicació. És important que la institució tingui actualitzada la base de dades dels informadors encarregats de cobrir la informació cultural i de les altres seccions relacionades amb el producte amb què s'està treballant.

**vi) Presentacions a col·lectius especialitzats.** A més de convidar els periodistes a rodes de premsa, una altra manera de contribuir a la difusió del producte cultural és convocar determinats col·lectius o líders d'opinió a presentacions tancades. Moltes vegades s'inclou abans de llançar el producte cultural, amb la intenció d'obtenir una retroalimentació (*feedback*) per part d'experts en el tema i així establir canvis i introduir els suggeriments abans de presentar-lo al públic. Poden funcionar com una reunió de grup (*focus group*) o una taula rodona.

**4) Disseny.** És la fase en què es determina el PC definitiu. El disseny pot realitzar-lo la direcció de comunicacions de l'organització o una empresa de comunicacions externa especialitzada no solament en el tema dels plans de comunicació, sinó també en el mateix sector cultural perquè pugui adaptar les necessitats el millor possible.

El disseny ha d'incloure un pla d'actuació en situacions de crisi que cobreixi les circumstàncies que no s'han tingut en compte i que poden aparèixer segons el producte cultural que es maneja.

Si els equips de so s'espatllen en un concert, si els llums o els equips d'alarma no funcionen en una exposició, si plou en un espectacle a l'aire lliure, etc.

No es tracta d'elaborar un manual pesat, sinó una guia fàcil i ràpida que tots els membres sàpiguen usar davant de qualsevol circumstància no prevista. És necessari que es nomeni un responsable, del mateix equip, que s'encarregui de tenir a punt els contactes, telèfons, etc. per a fer front a la situació.

Quan el PC es refereix a un producte cultural amb recursos econòmics i de temps importants, se sol establir un pla pilot amb què es proven els elements dissenyats. Mitjançant aquest pilot, es detecten les mancances i fortaleses, amb la qual cosa es pot estalviar temps i diners al llarg de l'execució del PC definitiu. En el cas d'un producte modest en recursos i curt en el temps, el pla pilot es pot aplicar en l'entorn pròxim de l'entitat, és a dir, amb amics, familiars i els mateixos treballadors de la institució. També permet concretar l'abast real del públic a qui es dirigeix el PC.

Si és necessari, en aquesta etapa també s'han d'incloure les tasques o plans més petits que integraran el pla mare o pla eix. Com s'ha explicat més amunt, es tracta d'intentar cobrir totes les àrees i possibles imprevistos que hagi d'enfrontar l'equip, i identificar les actuacions necessàries en aquest cas.

**5) Execució o desenvolupament.** És la posada en marxa del pla de comunicació. Una vegada elaborat el pla pilot, o sondejada la seva efectivitat, es posa en marxa amb la intenció d'ajustar-se als temps i el pressupost planejat, i així assolir els objectius proposats.

**6) Avaluació.** Tota avaluació és una manera no solament de verificar el compliment dels objectius, sinó també d'identificar els aspectes que permetran establir millores en plans de comunicació posteriors. Per a això, i prèviament, s'estableixen uns indicadors d'anàlisi que estableixin els èxits del pla i, lògicament, de l'equip.

En l'avaluació s'ha de tenir en compte el públic, mitjançant la realització d'enquestes *in situ*. Les enquestes amb el públic permetran conèixer la concordància entre les expectatives de l'usuari i el producte rebut, la qualitat que percep, el funcionament dels canals d'informació, i comprovar el perfil socio-demogràfic del públic, etc.

També és necessari enquestar el personal intern, tant l'equip que va participar en el PC com els treballadors de l'entitat que no hi estaven implicats. De vegades, es fan sondejos amb periodistes i així es recull informació útil per a implantar correctius amb vista al disseny d'altres plans de comunicació.

L'avaluació s'ha de plantejar en l'etapa de planificació. S'hi deixen clars els objectius, els aspectes que interessa seguir, els instruments d'anàlisi, el públic que contestarà les enquestes, l'equip que s'encarregarà de recollir les dades, l'empresa que analitzarà la informació recollida i, finalment, el pressupost i calendari per a l'avaluació.

Amb aquest element del pla de comunicació es verifica el compliment dels objectius i la inversió adequada del pressupost. També pot detectar nous tipus de públic i la fidelització d'altres.

Per acabar, l'èxit d'un pla de comunicació depèn en gran manera de tres aspectes: la planificació i el coneixement adequats del producte cultural i el seu públic, el compromís de la institució o altres agents implicats en el procés i, sens dubte, la qualitat del producte que s'ofereix.

## 2. Els indicadors culturals

Els indicadors culturals són una eina de mesurament que permet conèixer com funciona un producte o una política cultural. Tenen un abast ampli i quan s'estableixen en la totalitat del sector els seus resultats serveixen per a revisar, formular o reformular polítiques. També són útils a l'hora de conèixer la satisfacció del públic, les necessitats i el funcionament d'un producte cultural.

### 2.1. Què són?

Cada país fa un seguiment dels seus, però també hi ha organismes internacionals que s'encarreguen de recopilar la informació mundial, com és el cas de la Unesco. Vegem els dos primers informes i les seves característiques principals.

El 1998, l'Organització de les Nacions Unides per a l'Educació, la Ciència i la Cultura (Unesco) publica el primer *Informe mundial sobre la cultura. Cultura, creativitat i mercats (World Culture Report)* en què dona a conèixer els indicadors culturals de més de cent països. Aquest informe representa només alguns dels conceptes quantificables que es poden mesurar en cultura, però deixa fora una gran quantitat d'ítems a causa de la dificultat de trobar informació i que quan es troba sigui fiable. Goldstone (2005) assenyala alguns d'aquests buits: llibertat cultural, discriminació cultural, drets i ajuts a les minories culturals, llibertat d'expressió lingüística, etc.

De fet, Goldstone (*op. cit.*) destaca que en el primer informe s'utilitzen dades ja disponibles, encara que s'ha fet l'esforç d'establir indicadors que incloguin altres aspectes i formes de la cultura.

El primer informe s'organitza en set àrees:

- 1) Activitats culturals.
- 2) Pràctiques culturals i patrimoni.
- 3) Comerç i comunicació cultural.
- 4) Tendències culturals.
- 5) Ratificació de convenis.
- 6) Traduccions.
- 7) Context cultural.

#### Consulta recomanada

Web oficial de la Unesco:  
<http://www.unesco.org>

#### Consulta recomanada

L. Goldstone (2005). "Las estadísticas culturales" A: R. Towse. *Manual de economía de la cultura* (pàg.: 353-361). Madrid: Fundación Autor.

El segon treball es titula *Informe mundial sobre la cultura 2000-2001. Diversitat cultural, conflicte i pluralisme*, es publica l'any 2001 i se centra en la diversitat cultural, la identitat nacional, el pluralisme i la resolució de conflictes. En la temàtica es nota la intenció de superar l'estructura restrictiva que ofereixen els productes i activitats que circulen pel lliure mercat.

L'informe treballa sobre sis grans branques temàtiques:

1) **Activitats i tendències culturals.** Diaris i llibres, biblioteques i paper cultural, ràdio i televisió, cinematografia, música gravada.

2) **Pràctiques culturals i patrimoni cultural.** Idiomes dominants, religions dominants, festes nacionals, festes populars i religioses, llocs culturals més visitats, llocs naturals més visitats, llocs del patrimoni mundial.

3) **Ratificacions.** Convenis culturals de la Unesco i de l'OIT, convenis de les Nacions Unides sobre drets humans.

4) **Comerç cultural i tendències en les comunicacions.** Tendències al comerç cultural, distribució del comerç cultural per tipus, turisme, turisme internacional, comunicacions, noves tecnologies de la comunicació.

5) **Traduccions.** Traduccions i llibres en idiomes estrangers, traduccions per idioma d'origen, autors més traduïts.

6) **Context cultural.** Educació, estudis superiors a l'estranger, capital humà, demografia i sanitat, economia, seguretat social, medi ambient i biodiversitat.

En aquest estudi es destaca la necessitat de tenir clar i ben fonamentat el marc conceptual i teòric de la cultura per a poder construir indicadors que proporcionin una informació que sigui el més propera a la realitat. Respecte a solucionar aquesta falta de dades, Goldstone (*op. cit.*) explica que, per al segon informe, van enviar de manera exploratòria un qüestionari que incloïa idiomes oficials i parlats, les religions més importants i els emplaçaments i festivals populars més habituals. Més de cent països van respondre i la Unesco confirma la necessitat d'establir aquests indicadors.

Les diferències entre països desenvolupats i països pobres s'evidencien en la mateixa tradició de cada un quant a la recollida d'informació. Per exemple, des dels anys cinquanta al Canadà es viu un gran interès per la cultura i la preservació del patrimoni per part del públic i de la classe política. Com a conseqüència, la despesa pública en aquestes dues àrees s'ha incrementat de tal manera que constitueix més de l'1% del pressupost anual (McPhie, 2001). Aquest increment pressupostari va acompanyat d'una valoració major de la cultura i el patrimoni, com a ingredients de la identitat nacional i la prosperitat econòmica.

#### Consulta recomanada

P. McPhie (2001). "El Programa Nacional de estadísticas culturales de Canadá: Un cuarto de siglo de desarrollo". A: *Informe Mundial sobre la Cultura: 2000-2001: diversidad cultural, conflicto y pluralismo*. Madrid [etc.]: Mundi-Prensa.

Des de 1970 el Canadà estableix el Programa nacional d'estadístiques culturals, que ja el 1999 assoleix un pressupost d'un milió de dòlars.

En contraposició, països en vies de desenvolupament com els africans i els llatinoamericans disposen de pressupostos mínims i la dificultat de combinar els indicadors relacionats amb la cultura dels circuits comercials i les manifestacions culturals pròpies però que són minoritàries. D'altra banda, els indicadors se solen restringir a les àrees urbanes, de manera que no es cobreix la totalitat del territori i queda un ampli percentatge de la població sense consultar.

## 2.2. Esculls principals

Establir indicadors culturals no és una tasca fàcil. Fins i tot la Unesco ha vist com les bones intencions es perdien en la burocràcia i la falta d'informació fiable i sistematitzada. Alguns dels problemes principals que els experts assenyalen són:

1) **Falta de representativitat.** Per a Goldstone (*op. cit.*), el problema d'establir els grups temàtics ve del fet que els productes i dinàmiques culturals que no són quantificables, i que no són dins de la dinàmica del mercat, són més difícils de mesurar; al contrari de tot allò que és dins de les indústries culturals o que utilitzen els mecanismes d'oferta i demanda, ja que són àrees més riques en indicadors quantificables.

Aquesta situació fa que els països desenvolupats siguin els que proporcionen més dades sobre el consum cultural i que, per tant, no es reflecteixi la riquesa cultural de tot el món.

2) **Necessitat d'una base teòrica i de presència política.** Molt del treball que s'ha fet entorn dels indicadors culturals parteix de la necessitat que els professionals relacionats amb la cultura coneguin les necessitats del públic. Aquesta informació també ha entrat en l'agenda dels polítics, que a poc a poc s'han anat interessant pels indicadors per a basar-hi el disseny de les polítiques culturals. Tradicionalment, la cultura ha estat lluny de l'interès governamental i la seva presència ha estat gairebé anecdòtica en els plans de desenvolupament i en els organismes governamentals.

### Reflexió

En l'actualitat, en els polítics es nota un interès creixent pel sector cultural i els artistes, en el quals han descobert un valor electoral important. Problemàtiques com la pirateria, els estímuls a la producció nacional del cinema, els incentius als nous creadors, entre d'altres, es converteixen en temes clau per als diferents partits. Creieu que és una bona opció per a un artista estar lligat a la política?, o la cultura i la política són incompatibles?

**3) Fonts.** En el cas concret de la Unesco, un altre dels problemes per a establir indicadors culturals és que molts d'aquests no tenen la cobertura adequada. Se suma la gran varietat de fonts, però, alhora, la poca fiabilitat a causa de l'absència de mètodes de sistematització de la informació.

**4) Biaix a favor de la riquesa.** Goldstone (*op. cit.*) anomena d'aquesta manera la parcialitat de les estadístiques culturals respecte als països pobres. Com havíem assenyalat, els productes i activitats culturals que circulen pel mercat i per mitjà de les indústries culturals proporcionen més informació quantificable i sistematitzada que altres aspectes de la cultura, entre aquests, els que genera la cultura popular o la circumscrita a minories culturals i altres que no es troben en els circuits convencionals. Goldstone ho atribueix al fet que les estadístiques es basen en la producció i el consum de béns culturals, de manera que s'ignoren moltes manifestacions culturals que són fora del circuit comercial. A més d'ignorar-se els creadors culturals de països amb pocs recursos, també es deixen fora els habitants que accedeixen a aquestes manifestacions culturals.

Als països industrialitzats hi ha subsectors que no busquen, no volen o no poden entrar en els circuits comercials i són exclosos en determinats indicadors.

Per a molts investigadors el fonament dels indicadors culturals ha d'estar també en el reconeixement de l'altre, de les diferències i semblances que tenen unes cultures i altres. Voler establir criteris des d'una sola mirada, sens dubte només deixa veure una cara de la moneda. Com diu Goldstone, és obligatori que les estadístiques culturals es redissenyin i tinguin en compte la totalitat dels països, no importa si són rics o pobres. Com s'ha comentat, la Unesco ha detectat aquesta problemàtica i tracta d'implantar els correctius necessaris, almenys en els qüestionaris que dissenya. La capacitat de cada país per a oferir dades fiables és un altre tema.

Generalment, els indicadors culturals es reflecteixen en les enquestes d'hàbits i consum que realitzen les institucions oficials dels diferents països, com es veurà en l'apartat següent respecte a l'exemple espanyol.

### **2.3. Alguns indicadors culturals a Espanya**

A Espanya, el Ministeri de Cultura disposa de CULTURABase, un sistema de difusió d'estadístiques culturals. Es tracta d'una base de dades del Ministeri que es pot consultar per Internet i que difon les estadístiques culturals més importants que genera l'entitat. Recull algunes xifres d'estudis elaborats pel Ministeri, i dels equipaments que estan sota la seva protecció.

CULTURABase també proporciona informació sobre:

- Ocupació cultural.
- Empreses culturals.

- Estadística de finançament i despesa pública en cultura.
- Despesa de consum cultural de les llars.
- Propietat intel·lectual.
- Comerç exterior de béns culturals.
- Turisme cultural.
- Ensenyaments en l'àmbit cultural.

Dels sectors culturals, hi ha informació sobre quatre àrees principals:

#### 1) Béns culturals

- a) Explotació estadística de la base de dades de patrimoni.
- b) Estadística de museus i col·leccions museogràfiques.
- c) Estadística d'arxius.
- d) Estadística de biblioteques.

#### 2) Llibres

- a) Estadística de l'edició de llibres amb ISBN.

#### 3) Arts musicals i escèniques

- a) Estadística de l'edició musical a Espanya inscrita en l'ISMN.
- b) Explotació estadística de les bases de dades de recursos musicals i de la dansa.
- c) Explotació estadística de les bases de dades de recursos de les arts escèniques.
- d) Indicadors d'activitat d'arts escèniques i musicals.

#### 4) Cinema i vídeo

- a) Estadística de cinematografia: producció, exhibició, distribució i foment.

La base de dades del Ministeri de Cultura també registra informació relacionada amb l'**Enquesta d'hàbits i pràctiques culturals a Espanya**, que forma part del Pla estadístic nacional.

Aquesta enquesta té com a objecte recollir la informació sobre els hàbits i pràctiques culturals de la ciutadania de quinze anys endavant. L'estudi recull informació de l'entorn general en el qual es desenvolupen les activitats de temps lliure, els equipaments culturals, els indicadors de la lectura de llibres no relacionats amb la professió i els estudis, la lectura de publicacions periòdiques i l'assistència a biblioteques, les arts escèniques (teatre, òpera, sarsuela i ballet/dansa) i la música (concerts de música clàssica i actual). També s'obté informació sobre el sector audiovisual (cinema, vídeo, ràdio i televisió), l'ús de les noves tecnologies (ordinadors i Internet), museus, monuments i arxius, i finalment, d'altres activitats culturals o relacionades amb el temps lliure.



Tota aquesta informació es pot consultar per mitjà de la Xarxa, és gratuïta i va acompanyada de notes metodològiques per a poder fer una lectura més detallada. L'última enquesta es va fer el 2006-2007, i el seu objectiu principal era avaluar l'evolució dels indicadors principals relatius als hàbits i pràctiques culturals dels espanyols. L'enquesta incloïa aspectes que fins aleshores no s'havien consultat, com la manera d'adquirir determinats productes relacionats amb els drets de propietat intel·lectual.

#### Lectura recomanada

Per obtenir els resultats complets de l'última enquesta realitzada pel Ministeri de Cultura, visiteu la pàgina: <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2006/Presentacion.html>

Els **indicadors principals de l'Enquesta d'hàbits 2006-2007** són:

1) Lectura de llibres (per professió, estudis o lleure).

- a) Publicacions periòdiques.
- b) Biblioteques.

2) Arts escèniques.

3) Música.

- a) Música general.
- b) Concerts.

4) Cinema.

5) Vídeo.

6) Televisió i ràdio.

7) Ordinador i Internet.

8) Museus.

9) Monuments i arxius.

10) Altres pràctiques culturals.

Com es pot veure, en la lectura de llibres es diferencia la lectura per estudis, professió i lleure, la qual cosa enriqueix la informació. Es pregunta sobre la pràctica de la lectura en l'últim trimestre consultat, com també el nombre de llibres llegits.

Respecte a enquestes anteriors, s'introdueixen indicadors relacionats amb la manera d'adquirir productes culturals i que es relaciona amb les descàrregues per Internet. En premsa, només es registra la freqüència sense arribar a endinsar-se en tipologies.

A la informació tradicional sobre interès i assistència en les arts escèniques, musicals i cinema, s'afegeixen els indicadors següents:

- 1) Dia de la setmana d'assistència.
- 2) Acompanyants.
- 3) Forma de pagament.
- 4) Satisfacció.
- 5) Tipus de local.

En el tema de la música i vídeo s'aprofundeix en el tema de l'adquisició del producte, a més dels hàbits de consum. En mitjans massius convencionals, ràdio i televisió, únicament es pregunta la freqüència i preferències.

En nous mitjans, es pregunten aspectes com freqüència d'ús, lloc i situació d'ús, i intensitat d'ús en l'última setmana. A fi de conèixer dades respecte a la legalitat de l'adquisició de productes relacionats amb els ordinadors, també es pregunta sobre la manera d'obtenir un programari. En l'apartat relacionat amb Internet, també es pregunta sobre l'ús de la Xarxa per a comprar productes i serveis culturals, tenint en compte els serveis de teleentrada que ofereixen molts centres artístics.

Respecte a les consultes sobre visites a biblioteques, museus, galeries d'art, monuments i arxius, únicament es fa referència a la freqüència i, en el cas dels museus i les biblioteques, a més es pregunta la intensitat de la pràctica.

Quant a un altre tipus de pràctiques culturals (assistència a conferències; visites a centres culturals, parcs temàtics, espectacles esportius, toros, circ, etc.), únicament es pregunta a l'enquestat per la freqüència l'últim any.

La llista d'indicadors culturals de l'Enquesta d'hàbits i consum cultural del Ministeri de Cultura d'Espanya, ofereix informació sobre pràctiques, activitats o productes culturals que són fora del circuit del mercat? Quines activitats hi afegiríeu?

Un altre dels productes del Ministeri i que analitza els indicadors culturals és l'*Anuario de Estadísticas Culturales*, que recull la informació de diferents fonts. És una recopilació anual en què es poden obtenir xifres sobre ocupació, empreses, finançament, turisme, hàbits, biblioteques, museus, arxius, etc.

#### Lectura recomanada

Consulteu els anuaris de 2005 a 2008 en la pàgina següent del Ministeri:  
<http://www.mcu.es/estadisticas/MC/NAEC/2008/IndiceEstadisticas2008.html>

### 3. L'elaboració d'estudis de públic: tipus i mètodes

Els estudis de públic es realitzen amb l'objectiu de mesurar la satisfacció dels usuaris i verificar si el producte o activitat cultural que s'ha dissenyat aconsegueix el seu objectiu. Equivalen als estudis de recepció dels mitjans de comunicació, encara que aquests últims se centren especialment en el missatge. Els estudis de públic analitzen, a més, un altre tipus de factors que poden influir en la manera com l'usuari percep el servei.

#### 3.1. Definició i antecedents

Els primers **estudis de públic** (*visitor studies*) es realitzen dins de l'àmbit dels museus i comencen mesurant les exposicions.

##### **Avaluació**

Les exposicions se solen analitzar per mitjà d'una **avaluació**. Aquesta eina és similar als estudis de públic, però centrada en una exposició pot estudiar a més el disseny, el muntatge en si mateix, l'espai, etc., i no solament l'opinió del visitant. En estudis amplis forma part dels estudis de públic.

Els primers estudis dels quals es tenen notícies es van realitzar al final dels anys vint als Estats Units impulsats per l'Associació Americana de Museus (AAM). Al començament, es van centrar en les tècniques quantitatives per mesurar aspectes exclusivament demogràfics.

De la primera època, una de les investigacions més importants la realitza el psicòleg Edward Robinson (entre 1925-1927). Robinson analitza el comportament dels visitants al Pennsylvania Museum of Art i el Bufalo Museum of Science per encàrrec de l'American Association of Museums (AAM) per mesurar:

- Durada de la visita.
- Nombre de sales visitades.
- Nombre d'obres vistes.
- Temps d'aturada en cada obra.

El mètode té una gran acollida, encara que pràcticament es dedica a obtenir informació demogràfica dels visitants. Robinson és el referent d'altres investigadors de l'època, com Arthur Melton, i fins i tot avui dia continua essent la base per als que es dediquen als estudis de públic.

Els estudis de públic i l'avaluació constitueixen un mètode realment útil per a conèixer l'efectivitat dels productes, activitats i serveis oferts per una institució cultural.

Els estudis de visitants (o de públic) estan lligats a la branca comunicativa i educativa de la institució, i s'interessen a conèixer la naturalesa de l'experiència del visitant al museu o una altra institució cultural, i l'impacte que aquest produeix en el públic (Minda Borun la denomina *investigació holística*). D'altra banda, l'avaluació es relaciona amb les exposicions i altres activitats, i busca conèixer-ne l'abast, és a dir, si es s'han complert les expectatives dels organitzadors (Borun l'anomena *atomística*). Generalment, estan relacionades amb l'aprenentatge d'una visita.

L'Associació Americana de Museus (AAM, 1990) defineix els estudis de públic (*visitor studies*) com:

"El procés d'obtenció de coneixement sistemàtic dels visitants i sobre els visitants de museus, actuals i potencials, per a incrementar i utilitzar el coneixement esmentat en la planificació i posada en marxa de les activitats relacionades amb el públic."

Segons Loomis (1988) i Bitgood (2002), els estudis de visitants analitzen la perspectiva del visitant tenint en compte les condicions ambientals proporcionades pel museu, és a dir, el disseny i les infraestructures. Aquesta definició s'aplica perfectament a un altre tipus d'institucions, serveis i productes.

Per a la investigadora Eloísa Pérez Santos, els estudis de públic són:

"una disciplina aplicada, definida por unos objetivos concretos: describir, clasificar, predecir y, en su caso, explicar y controlar (a través de cambios en la exposición) el comportamiento de los visitantes."

(Pérez Santos, 1998, pàg. 41)

Malgrat que aquest tipus d'estudis comencen al final dels vint, és a partir dels anys setanta quan es plantegen com a part de les polítiques institucionals dels museus i es genera la necessitat de tenir professionals prou preparats per a realitzar aquests estudis, ja que la demanda creix. A més, un altre tipus d'institucions culturals, com les biblioteques, s'interessen en aquest tipus d'investigacions que permeten conèixer de prop l'usuari i així millorar la relació amb ell.

### Miles i l'equip del British Museum

Al començament dels anys setanta, el paleontòleg anglès Roger Miles i l'equip del British Museum of Natural History de Londres defensen l'avaluació com un pas inherent a la planificació de l'exposició. Per a Miles i el seu equip no solament és important muntar exposicions riques en contingut i en disseny, sinó també saber com el públic hi respon. Inicien un programa per avaluar les exposicions durant tot el procés de creació, disseny i exhibició al públic (Miles, 1979, pàg. 161).

Universitats, museus i organismes governamentals a Alemanya, França i el Canadà, intensifiquen els estudis de públic. Al final dels setanta, la preocupació se centra a fer les preguntes correctes per a poder obtenir la informació desitjada. Bergmann (1976) proposa complementar les preguntes als visitants amb enquestes als professionals de les institucions i les seves expectatives davant de les activitats que programen.

### Consultes recomanades

R. Loomis (1988). "The countenance of visitor studies in the 1980s". A: S. Bitgood; J. Jr. Roper; A. Benefield (editors). *Visitor studies 1988: Theory, reasearch, and practice* (pàg. 12-24). Jacksonbille, Al: Center for Social Design.

S. Bitgood (2002). "Environmental psychology in museums, zoos, and other exhibition centers". A: R. Bechtel; A. Churchman (editors). *Handbook of environmental psychology* (pàg. 461-480). Nova York: Willey.

### Consulta recomanada

E. Pérez Santos (2000). *Estudios de visitantes en museos. Metodología y aplicaciones*. Gijón: Trea.

### Consulta recomanada

E. Bergmann (1976). "Exhibits: a Proposal for Guidelines". *Curator* (vol. 19, núm. 2., pàg. 151-155).

Al llarg dels anys s'ha comprovat que els estudis de públic contribueixen a millorar els serveis del museu i a conèixer les necessitats dels usuaris, un aspecte força important en les institucions públiques que han de treballar amb pressupostos baixos. Una de les contradiccions és que no es destinen diners per a investigar en aquestes àrees més enllà de la contractació d'alguna empresa d'enquestes que proporciona dades estadístiques, informació que de vegades s'ha de millorar, la qual cosa fa que el pressupost dupliqui. Vist des d'aquesta perspectiva, destinar una part del pressupost a un estudi de públic pot evitar el malbaratament de recursos humans, econòmics i de temps.

### Estudi de públic

El 1965 Pierre Bourdieu i Alain Darbel realitzen un estudi de públic que busca conèixer la formació cultural dels visitants de museus d'art de sis països europeus: Espanya, França, Grècia, Itàlia, els Països Baixos i Polònia.

Els autors es basen en treballs anteriors sobre la difusió cultural que els permeten establir una enquesta sobre el públic dels museus europeus, les seves característiques socials i escolars (perfil sociodemogràfic), les seves actituds davant els museus i les seves preferències artístiques. Com en la *Distinció*, Bourdieu estudia les implicacions de les classes socials i la seva relació amb l'art.

L'enquesta inclou preguntes sobre la freqüència de l'assistència a museus, al teatre, al cinema i a concerts; tipus de visita preferida (individual, familiar, guiada); classe de museus i pintors preferits; opinió sobre el preu de l'entrada, i opinió (favorable o desfavorable) de l'exposició que han anat a veure.

Els investigadors troben, entre altra informació, que el 25% dels visitants de les classes populars no esmenten cap museu, i quan se'ls pregunta sobre els seus pintors preferits consideren la resposta "erudita", mentre que els subjectes de les classes altes la jutgen "rudimentària" (Bourdieu i Darbel, 2003). Altres generalitats referides al nivell socioeconòmic tenen a veure amb el fet que les persones de la classe popular arriben als museus "per casualitat" o per raons de "turisme".

### 3.1.1. Aspectes que s'han de tenir en compte en la formulació d'un estudi de públic

Indubtablement, el fet que una institució cultural vulgui establir una relació més activa amb els visitants implica que centri part dels esforços a conèixer el públic i les seves necessitats.

#### Públics

Quan es parla de públic cal tenir en compte que no es tracta només del **públic fidelitzat** (el que és un usuari freqüent i que sempre acudirà a la institució o comprarà un producte determinat). S'ha de tenir en compte el **públic potencial** (el que encaixa amb el perfil i l'oferta de la institució però que encara no s'ha aconseguit contactar) i el **no-públic** (el sector que no ve a la institució i que, segurament, mai no serà un usuari o consumidor del servei o del producte; conèixer-lo permetrà tenir més clar el perfil del públic diana per a no malgastar esforços, temps o recursos).

L'usuari evoluciona alhora o, de vegades, molt més ràpid que les institucions culturals. D'aquí la necessitat dels gestors per a utilitzar aquesta eina quan les forces del mercat exerceixen pressió sobre la institució (Ames, 1998), igual que el desenvolupament del consum cultural que ha obligat institucions i treballadors culturals a no quedar-se enrere en la dura competència pel públic.

#### Consulta recomanada

P. Ames (1998). "Conjugar la misión con el mercado: un problema para la gestión moderna de los museos". A: K. Moore. *La gestión del museo*. Gijón: Trea.

En els estudis de públic és necessari entendre que un servei, activitat o producte cultural té diversos elements:

1) **L'educatiu.** Relacionat amb l'**educació formal** (educació reglada, és a dir, la que es s'imparteix en col·legis i universitats). També té a veure amb l'**educació no formal** (o fora de les aules), però relacionada amb el currículum escolar.

Quan els grups escolars visiten una biblioteca, acudeixen a un concert o participen en un taller en un museu com a complement d'una assignatura determinada.

2) **El comunicatiu.** Els productes i serveis culturals utilitzen uns circuits de comunicació que generalment es mouen pels mitjans de comunicació. Per a això és necessari establir un pla de comunicació que contribueixi a la difusió del producte.

3) **L'entreteniment.** Les activitats, serveis i productes culturals entren a formar part del mercat del lleure, perquè els usuaris els consumeixen quan tenen temps lliure. Aquest és un element molt important que s'ha de tenir en compte en el disseny d'un producte cultural.

Els estudis de públic s'han d'incloure com a part del disseny d'un projecte cultural. Conèixer l'usuari i com es comporta davant d'un servei és de summa importància.

### L'observatori de Barcelona

De fet, el pla estratègic de cultura de Barcelona, Nous accents 06, insta a iniciar processos en museus i arxius, ja que els actuals són "insuficients i amb freqüència, reduccionistes". L'informe elaborat per la taula de "Memòria i patrimoni" recomana, l'octubre de 2006, unir esforços per a "elaborar estudis de públic seriosos i introduir indicadors qualitius que mesurin altres aspectes d'activitat d'un centre: la contribució a la investigació, la capacitat d'atracció de nous públics, la contribució a cobrir certes necessitats i inquietuds de la població, satisfacció de visitants...". Es recomana la creació d'un observatori per a l'anàlisi i l'avaluació de la gestió patrimonial, que proporcioni una trajectòria d'estudis en el temps per conèixer a fons la realitat patrimonial de Barcelona. L'observatori integraria l'Administració pública, el sector privat i la universitat, i buscaria tenir la dimensió de país (ICUB, Pla estratègic de Barcelona, 2006).

Però no ha estat únicament l'interès perquè conegui l'opinió dels usuaris el que mou els responsables de les institucions culturals a tenir en compte aquests estudis. Un segon motiu és verificar la rendibilitat de les despeses que comporten les activitats o serveis, és a dir, compatibilitzar la inversió amb la missió.

Intentar equilibrar la missió amb l'economia d'una institució cultural no ha de ser necessàriament incompatible.

El vessant més tradicional es nega a veure la part "comercial" dels museus perquè considera que aquest criteri no és aplicable a una institució dedicada a la conservació patrimonial, la investigació i l'educació. Malgrat aquestes discussions ningú no pot negar la importància d'aquest mètode, que no solament ha servit per a mesurar aspectes com la satisfacció dels visitants sinó també

#### Vegeu també

Sobre el pla de comunicació, vegeu també el subapartat 3.1 d'aquest mateix mòdul.

#### Vegeu també

Sobre aquests aspectes econòmics, reviseu la unitat 3 ("Consum cultural") del mòdul 2 ("Màrqueting i publicitat cultural").

per a detectar quines estratègies es poden adoptar per a fidelitzar i atreure més públic, com també per a obtenir més recursos i establir un punt d'equilibri entre missió i subsistència (Castellanos, 2008).

### 3.2. Tipologia

A més dels conceptes de públic fidelitzat, públic potencial i no-públic, el visitant o usuari es pot observar segons la manera en què s'apropa a una institució o una activitat programada:

1) El "captiu", que arriba en grups organitzats turístic, de centres escolars i associacions cíviques. Es tracta d'un grup que és conduït per un responsable (generalment el professor o monitor) i segueix un horari i programa especials.

2) El "lliure", el que visita el museu per compte propi, només en companyia de família o amics, i que fa la visita sense cap tipus de programa preestablert.

Quan es planteja un estudi de públic s'han de tenir en compte aquestes dues categories de visitant per a saber com s'avalua la seva estada en la institució, per mitjà de quins paràmetres i amb quins instruments.

Com s'ha assenyalat en l'apartat 3.1 d'aquest mateix mòdul, la tipologia dels estudis de públic més usual parteix de l'experiència dels museus, però és extrapolable, i de fet avui dia s'utilitza en tot tipus d'institucions i productes culturals. Les més conegudes són les següents:

1) **Avaluació centrada en els objectius.** Representada especialment per autors com Screven i Shettel, **analitza a partir dels objectius proposats pels organitzadors.** Tenint en compte l'anterior, els dos autors defensen la proposta d'avaluar cada etapa de l'activitat. Al començament dels setanta l'anglès Roger Miles i l'equip del British Museum of Natural History de Londres van començar a defensar l'avaluació com un pas inherent a la planificació de l'exposició. D'aquesta manera l'avaluació es dividiria en diferents fases:

**a) Avaluació prèvia (*front-end evaluation*).** Dedicada a les fases de planificació. Permet conèixer la percepció del públic sobre el tema de l'exposició, activitat o servei, per a concretar els objectius.

**b) Avaluació formativa (*formative evaluation*).** Dedicada a la fase de disseny. Avalua bàsicament la posada en escena de l'exposició i els canals de comunicació amb el públic.

#### Consulta recomanada

P. Castellanos (2008). *Los museos de ciencias y el consumo cultural. Una mirada desde la comunicación*. Barcelona: UOC.

c) **Avaluació sumativa (*summative evaluation*)**. Encarregada d'avaluar la posada en marxa i desenvolupament de l'activitat o servei. Ofereix informació concreta de com el visitant utilitza l'exposició, l'impacte que rep i els efectes no previstos.

d) **Avaluació correctiva (*remedial evaluation*)**. Es realitza durant l'activitat i permet proposar solucions a problemes relacionats, generalment, amb el disseny i les infraestructures.

2) **Avaluació naturalista**. Proposada per Robert Wolf, un investigador de la Smithsonian Institution de Washington, en la qual **analitza el visitant, els seus interessos i el seu entorn**. El pla d'avaluació no és estàtic, evoluciona contínuament segons es desenvolupa l'avaluació i d'acord amb les respostes obtingudes i les necessitats del museu.

3) **Avaluació funcional**. Té en compte les **necessitats d'informació expressades pels destinataris de l'estudi**. Aquest tipus d'avaluació insisteix en la necessitat d'adaptar els mètodes d'investigació a cada cas.

4) **Model tridimensional per a la planificació de l'avaluació**. Plantejada per Loomis. Segueix els principis de Screven (avaluació centrada en els objectius), però **circumscriu el seu interès al visitant d'acord amb tres dimensions: compromís del visitant, procés de la visita i resultats d'aquesta**.

5) **Teoria dels filtres**. L'anglesa Paulette McManus basa l'anàlisi en **cinc tipus de filtres pels quals ha de passar el públic fins a arribar al missatge**:

a) **Filtre primordial del públic visitant**. Quan el públic deixa de ser potencial i es converteix en visitant. Té a veure amb les característiques sociodemogràfiques).

b) **Filtre físic i motivacional**. Inclou l'aspecte físic, com l'arquitectura i el disseny, i altres aspectes que poden atreure l'atenció de l'usuari. En altres serveis o béns culturals té a veure amb l'entorn on es desenvolupen i, fins i tot, el marxandatge (*merchandising*) que utilitza.

c) **Filtre del context social de la visita**. Amb qui assisteixen?

d) **Filtre perceptual**. Percepció del visitant del servei o producte cultural. Relacionat directament amb el disseny i la presentació.



e) **Filtre de la forma del missatge.** Es produeix quan el visitant interactua amb el missatge que rep produint-se comunicació i, de vegades, retroalimentació (*feedback*).

6) **Avaluació per a la museologia total.** Jorge Wagensberg fa una proposta d'avaluació de l'oferta dels museus que busca aportar exactitud a les xifres que aquestes institucions presenten anualment.

El físic i museòleg català assenyala que li interessa saber la vertadera influència del museu en un visitant (si canvia els seus temes de lectura, d'investigació, etc.), i el nombre de vegades que acudeix a la institució. Assenyala, que un altre tipus de mètodes que s'han utilitzat, com les enquestes, han estat difícils i laboriosos.

Wagensberg assenyala que, més enllà de les dificultats tècniques i logístiques, "per a avaluar l'èxit de l'oferta del museu", s'hauria de personalitzar l'entrada, de tal manera que es tingués constància de quantes vegades torna una persona. Només així, es podria mesurar la satisfacció dels visitants: amb la tornada al museu, ja que això és el més rellevant per a la institució.

### 3.3. Tècniques principals

El tipus de mètode de treball utilitzat es debat entre els quantitius i els qualitius. Diversos autors discuteixen sobre la necessitat d'uns i d'altres, encara que generalment es combinen per a obtenir més informació. En aquest cas, es pren la classificació de Pérez Santos: les tècniques d'observació, les d'autoinforme i les subjectives.

1) **Les tècniques d'observació.** Han format part dels primers estudis realitzats en els anys vint i trenta. Serveixen especialment per a observar, descriure, quantificar i analitzar el comportament del públic durant la visita. Segons Pérez Santos (2000, pàg. 74), les tècniques d'observació són especialment útils per a determinar els fluxos de circulació, analitzar els índexs d'atenció dels visitants als diferents elements expositius, determinar l'ordre i temps dels recorreguts, i establir el patró de comportament de la visita. Encara que aquestes tècniques proporcionen força informació sobre els recorreguts del públic, s'enfronten a dificultats tècniques, ja que es necessiten instruments per a mesurar, quantificar i codificar amb exactitud els recorreguts. També és imprescindible formar els observadors perquè realitzin el seguiment de manera discreta dels visitants observats.

L'observació pot ser encoberta (*noncued testing*) o participant (*cued testing*). En la primera s'obté informació sobre el poder d'atracció i el poder de mantenir l'atenció del visitant (Screven, 1976; Pérez, 2000). L'observació participant

#### Vegeu també

Sobre la interacció del visitant amb el missatge, reviseu la unitat 1 ("Conceptes bàsics de la comunicació") del mòdul 1 ("Fonaments teòrics de la comunicació").

#### Consulta recomanada

J. Wagensberg (2006). "El museo 'total', una herramienta de cambio social". A: *Hacia una museología total*. Barcelona: Fundación "la Caixa". Material del curs de Museologia científica.

#### Consulta recomanada

E. Pérez Santos (2000). *Estudios de visitantes en museos. Metodología y aplicaciones*. Gijón: Trea.

s'utilitza especialment per a provar elements abans que comenci una exposició (avaluació formativa), i en aquesta l'observat és avisat i l'observador interactua amb el visitant.

Sobre aquestes tècniques, Pérez Santos assenyala el perill de la presència de biaixos tant en l'observador com en el procediment de recollida de dades. Aquests biaixos originen tres situacions:

- a) La primera és que es prevegin possibles comportaments del visitant, i l'observador se senti influït respecte a aquests.
- b) La segona situació es deriva de la manca de claredat en els conceptes a observar i que impedeixin una descripció ràpida i eficient.
- c) Finalment, la fluctuació dels recorreguts a causa de la informació obtinguda.

Quan es realitzen observacions, Bitgood (2002) suggereix considerar tres principis bàsics, que s'interrelacionen i que tenen en compte com s'explica l'atenció del visitant:

- **Principi 1.** L'atenció a les exposicions és selectiva. Els visitants fixen l'atenció només en un objecte alhora i el fet que s'hi fixin o no té a veure amb la proximitat al recorregut que realitzen.
- **Principi 2.** Els visitants han d'estar motivats per a fixar l'atenció en l'exposició.
- **Principi 3.** Els recursos per a atendre una exposició tenen una capacitat limitada i van minvant per l'esforç físic i mental.

Les tècniques d'observació més usuals són:

- **Registres narratius.** S'utilitzen abans d'una observació sistemàtica. L'observador registra els comportaments que considera més importants.
- **Observació de recorreguts.** Aquesta observació es plasma en un esquema en el qual l'observador anota el recorregut que fa el visitant i el temps que resta a cada un dels llocs de l'exposició. Avui dia es continua utilitzant l'esquema de fletxes elaborat per Melton el 1935. Generalment registra l'ordre de la visita, el temps dedicat a cada element de la mostra i el temps total de la visita. De vegades s'utilitzen vídeos i fotografies, i s'han arribat a desenvolupar programaris que mesuren la quantitat de trepitjades del recorregut.
- **Mapes conductuals.** Aquesta tècnica consisteix a comptar el nombre total de persones en un espai expositiu en diferents dies i hores. El seu valor principal és que redueix el biaix, però la informació que s'obté és estadísti-

#### Consulta recomanada

S. Bitgood (2002). "Environmental psychology in museums, zoos, and other exhibition centers". A: R. Bechtel; A. Churchman (editors). *Handbook of environmental psychology* (pàg. 461-480). Nova York: Willey.

ca i s'ha de complementar amb els comentaris de l'observador. Impliquen un cost inferior de temps i diners, i a més es basen en la conducta actual.

- **Observació en punts de mostreig.** Es tracta de recollir el comportament d'un grup de persones. És més ràpid que l'observació de recorreguts però no permet conèixer el comportament individualitzat dels subjectes.
- **Escala d'estimació.** Busca registrar la quantitat i qualitat de parades que realitza un visitant. Generalment s'usen escales numèriques (del 0 al 10) o gràfiques.
- **Observació participant.** En aquesta tècnica l'observat sap que se li fa un seguiment.
- **Observació focalitzada.** S'utilitza per a avaluar només una exposició dins d'un museu o un petit nombre d'exposicions. És útil no solament per a analitzar el comportament del visitant sinó també per a estudiar els errors d'un element expositiu. En aquest últim cas, l'observació és dirigida.

**2) Tècniques d'autoinforme.** Són les més usuals en tot tipus d'institució. Recullen informació sociodemogràfica però també d'expectatives, impacte i actituds. En aquestes tècniques, el mateix subjecte informa verbalment o per escrit de tot allò que se li pregunta.

**a) Enquestes.** És un mètode que s'empra amb freqüència especialment per a conèixer les característiques sociodemogràfiques dels visitants. També serveix quan es volen avaluar els efectes d'una acció específica o quan es volen obtenir dades generals, per exemple, per a conèixer l'impacte produït per una exposició. Encara que sembli senzill, l'elaboració del qüestionari és un dels aspectes en què s'ha de posar més atenció, com també en la formulació del problema a investigar. Les preguntes han de ser curtes i clares, i poden ser obertes o tancades. En l'aplicació d'una enquesta s'ha de tenir en compte el disseny de la mostra de tal manera que s'esculli un nombre representatiu. Es realitza de diferents maneres: mitjançant un entrevistador, autoadministrada (quan l'emplena l'enquestat), per correu, correu electrònic o telefònicament. Aquest mètode d'avaluació requereix estudis de pilotatge per a poder assegurar el funcionament de les preguntes. És necessari un temps suficient de preparació i anàlisi de les dades.

**b) Entrevistes.** L'entrevista és un recurs de molta utilitat en els estudis de públic. Poden ser de dues classes:

- **Entrevistes estructurades.** Són les més comunes. S'utilitzen per a recollir informació sociodemogràfica, actituds, interessos i preferències del públic. Ens permeten conèixer de prop l'usuari per mitjà d'una sèrie de pregun-

tes tancades prèviament preparades. Aquest tipus de mètode s'usa especialment amb els visitants.

- **Entrevistes semiestructurades.** S'usen amb professionals de l'equip o amb experts per a tractar informació concreta d'una activitat, exposició o servei. Les entrevistes semiestructurades tenen un qüestionari patró, però l'entrevistador pot plantejar preguntes addicionals a mesura que avança l'entrevista.

Les enquestes proporcionen informació quantitativa i qualitativa. Tanmateix, un dels pitjors inconvenients és la complexitat de l'anàlisi de les dades i l'alt cost de la seva aplicació, consumeixen molt temps, necessiten un entrevistador prou preparat i són difícils d'interpretar.

c) **Mapes cognitius.** El visitant o usuari ha d'externalitzar, mitjançant un dibuix, una foto, etc., el lloc que visita o l'experiència que ha tingut en una activitat. En arribar una persona, per exemple, a un museu per primera vegada, es crea una representació mental que modifica a mesura que té noves experiències. En altres paraules, el nombre de visites modifica el mapa de cada persona i això pot indicar com és la seva experiència.

d) **Grups de discussió (Focus group).** Aquesta tècnica busca obtenir informació sobre la percepció dels entrevistats respecte als continguts de l'exposició o el lloc on és. S'usa especialment quan es vol provar algun servei nou de la institució. D'acord amb Bitgood (2002) és una bona tècnica per a analitzar els elements de màrqueting, ja que es parla sobre la imatge que els visitants tenen del museu, les exposicions i els programes que tenen en marxa.

Per a Pérez Santos, els problemes que presenten les tècniques d'autoinforme estan relacionades amb la tendència a infravalorar o sobrevalorar l'activitat, bé o servei; la desitjabilitat social; la tendència a respondre positivament a totes les preguntes, i els errors escalars.

3) **Les tècniques subjectives.** Són útils per a avaluar actituds i opinions sobre qualsevol component o àmbit de la institució o activitat. Generalment s'elabora una llista d'adjectius o adverbis que s'associen als aspectes a avaluar. El visitant tria el grau amb què expressa la seva opinió. Els mètodes més usats dins de les tècniques subjectives són les escales i el diferencial semàntic.

a) **Escala.** Recopila dades sobre la freqüència de comportaments. La utilitat principal d'aquest mètode és que el visitant pot qualificar la seva visita. Generalment es troba de la manera següent:

Quin és el vostre nivell de satisfacció amb la visita?

- Gens satisfet.
- Una mica satisfet.

#### Desitjabilitat social

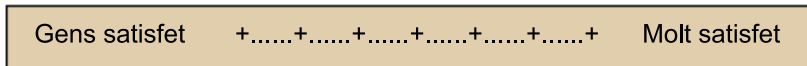
La desitjabilitat social es produeix quan l'entrevistat vol donar una imatge de si mateix que considera acceptable socialment i respon en conseqüència, encara que no coincideixi amb la seva realitat.

#### Error escalars

Els errors escalars es presenten quan l'enquestat tendeix a qualificar cap al centre o als extrems

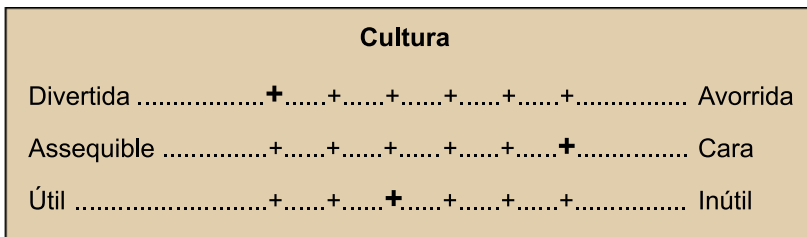
- Bastant satisfet.
- Molt satisfet.

També s'utilitzen escales gràfiques per mitjà de nombres, paraules o, fins i tot, escales no verbals:



Exemple d'escala gràfica. Font: Pérez Santos, 2000

**b) Diferencial semàntic.** Se serveix d'adjectius oposats per a expressar les qualitats afectives del visitant sobre el museu o el tema de l'exposició:



Exemple de diferencial semàntic

Segons Pérez Santos, el problema que presenta el diferencial semàntic és que és una tècnica "especialment sensitiva per a diferenciar actituds i afectes" i pot ser difícil d'entendre. La investigadora aconsella incloure un exemple perquè la persona sàpiga com contestar. El psicòleg nord-americà C. E. Osgood proposa una escala de set intervals, encara que altres autors proposen entre quatre i deu alternatives.

És important que la institució tingui clars els objectius d'un estudi de públic perquè el seu disseny sigui efectiu i la posada en marxa, reeixida. Ser conscient del cost de l'estudi i la inversió que representa facilitarà la tasca i alliberarà tensions en l'equip.

## 4. Els sistemes d'avaluació dels projectes culturals

L'avaluació és la manera en què es pot mesurar el compliment d'objectius d'un projecte cultural, la seva eficàcia amb el públic, amb la gestió de recursos, amb el disseny i en la identificació de projectes futurs. Els resultats contribueixen a implementar millores (si es tracta d'un projecte a llarg termini), aprendre de l'experiència (per al disseny dels projectes venidors), solucionar problemes que sorgeixin, generar indicadors que serveixin per al disseny de polítiques internes de la institució, i facilitar la presa de decisions.

### Avaluació per sector

D'acord amb el sector en què s'avalui rep un altre tipus de nom: *seguiment*, quan és un procés que dura en el temps; *supervisió*, quan el realitzen alts càrrecs; *control estratègic*, en el sector privat; *monitoratge*, per a l'obtenció de dades; *memòria*, quan fa referència al document final (Roselló, 2005).

### 4.1. Definició i etapes

Ventosa (2002) i Roselló (2005) assenyalen diferents àmbits fonamentals per a avaluar en un projecte cultural:

- 1) **Context.** Avalua si el punt de partida és el correcte, i si està relacionat amb la realitat de l'entorn. És el grau d'idoneïtat.
- 2) **Objectius o resultats.** Mesuren la relació entre els objectius esperats i els obtinguts. És el grau d'eficàcia.
- 3) **Procés.** Analitza el funcionament i la relació entre els resultats i els mitjans utilitzats per a assolir-los. És el grau d'eficiència.

En l'acció sociocultural (Ventosa, 2002) l'avaluació de projectes culturals té diverses funcions. Algunes de les més importants són:

- 1) **Funció optimitzadora.** L'avaluació es converteix en un procés que es desenvolupa al llarg del temps i que vol detectar la manera d'obtenir els millors resultats amb el mínim de recursos.
- 2) **Funció adaptativa.** Aconseguir la millora del projecte amb les eines que té la institució.
- 3) **Funció motivadora.** Té a veure amb la satisfacció del treballador cultural en veure els resultats de la seva tasca.

#### Consultes recomanades

V. J. Ventosa (2002). *Desarrollo y evaluación de proyectos culturales*. Madrid: CCS.

D. Roselló Cerezuela (2005). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel.

L'avaluació d'un projecte cultural té etapes i tècniques comunes amb els estudis de públic. Així, es trobaran investigacions en què es tindrà en compte l'**avaluació formativa** que té a veure amb el disseny, l'**avaluació sumativa** que es fixa en el desenvolupament de l'activitat, incloent-hi l'impacte que té en els usuaris. Roselló (2005) suggereix una tipologia addicional:

1) **Avaluació experimental.** Comparar contextos en què s'ha desenvolupat un determinat projecte cultural amb contextos en els quals no s'ha desenvolupat. La dificultat és que s'ha de fer al llarg del temps per a poder obtenir resultats fiables.

2) **Avaluació reflexiva.** Comparar un context abans i després de desenvolupar el projecte. Seria l'equivalent a l'avaluació prèvia dels estudis de públic. Permet establir objectius i l'avaluació posterior, comprovar-los.

3) **Avaluació transversal.** Comparació de diferents contextos en els quals s'ha desenvolupat el mateix projecte cultural.

4) **Avaluació d'opinió.** Sondeig de l'opinió d'experts.

Quant a les tècniques més usuals, se segueix la mateixa línia de combinar les quantitatives amb les qualitatives. Especialment:

- Registres d'estadístiques i altres estudis similars.
- Comptatge d'assistents.
- Enquestes.
- Entrevistes.
- Grups de discussió (*focus groups*).
- Observació.

Sigui quin sigui el tipus d'avaluació seleccionat, es necessiten uns indicadors que en concretin els objectius. A continuació es detallen els més usuals.

#### **4.2. Indicadors principals d'anàlisi**

L'ús d'indicadors en l'avaluació de projectes culturals no solament enriqueix aquest tipus d'estudis, sinó que també es converteix en una eina observable que és molt difícil de qüestionar. Algunes de les fonts d'informació per als avaluadors són els indicadors de gestió i els de comportament. Vegem-los en detall.

1) **Els indicadors de gestió.** L'ús dels indicadors de rendiment facilita conciliar els objectius educatius amb els de gestió. Ames (1998) proposa als museus tenir en compte certs paràmetres que són extrapolables en l'avaluació d'un altre tipus de projectes culturals:

a) **Assegurar-se del tipus de missió que es fixa.** No solament determinar-la sinó també complir-la i comprendre'n la rellevància. L'indicador ha de tenir en compte el públic objectiu, les persones encarregades de desenvolupar les activitats, i el nombre precís d'activitats a executar.

b) **Equilibri entre missió i finances.** Ames insisteix que cal tenir en compte que la relació entre cultura i economia pot "plantejar dificultats", per la qual cosa és necessari fer un seguiment de cada activitat perquè no hi hagi un desequilibri en el seu finançament. L'autor recomana determinar clarament les fonts de finançament i intentar que cada partida cobreixi el 35%. Ames sosté que les aportacions que no cobreixen el 25% de la inversió s'han de considerar insuficients. Per equilibrar les forces proposa buscar més recursos públics i donacions.

c) **Treballar de manera conjunta amb el departament de màrqueting.** El paper d'aquest departament és clau, especialment en el mesurament de resultats, de l'impacte de les activitats, i de la satisfacció del públic, i també per a detectar les expectatives dels usuaris.

d) **Oferir la millor informació que sigui possible.** No solament en quantitat sinó també en la profunditat del que s'ofereix.

e) **Crear bases de dades.** Sobre els criteris de rendiment que interessin la institució.

2) **Les tres e.** Les anomenades tres *e* són una altra classificació d'indicadors per a avaluar la gestió de qualsevol organització cultural: eficiència, economia i eficàcia.

a) **L'eficiència.** Gilhespy diu que té dos usos: el primer es refereix a la bona relació entre les entrades i sortides (*inputs* i *outputs*) de la institució, i el segon, a l'ús social de l'eficiència, és a dir, que coincideixin els objectius del museu o institució amb els del públic.

b) **L'economia.** És la concordança entre el pressupost planejat i el que finalment s'executa.

c) **L'eficàcia.** Es defineix com la capacitat de la institució per a obtenir els objectius traçats.

A aquest triumvirat, clàssic a Anglaterra per a l'avaluació d'organitzacions culturals, Gilhespy afegeix un quart element que anomena **equitat**, relacionat amb la distribució d'oportunitats i beneficis derivats d'una activitat artística. Per a Gilhespy, l'equitat té tres dimensions: la **intersocial** (accessibilitat segons



el sector social a què es pertany), la **regional** (accessibilitat d'acord amb l'àmbit geogràfic on es viu) i la **intergeneracional** (que preveu conservar el patrimoni per a les generacions futures).

**3) Indicadors de comportament.** Jackson destaca que comporten una "complexitat tècnica aparent", ja que no és fàcil determinar exactament quin tipus de comportament és compatible amb la rendibilitat. L'autor reprèn el triangle de les tres *e*: economia (reducció de costos), eficiència (relació entre el servei i els recursos per a produir-lo) i eficàcia (relació entre els resultats planejats i els obtinguts). Jackson insisteix en la importància que els museus i altres institucions sàpiguen si els seus recursos són ben distribuïts i aprofitats, especialment davant d'una situació econòmica restrictiva i dependent (en el cas de les institucions públiques).

En línies generals, els indicadors de comportament permeten establir i aplicar polítiques, planificar pressupostos, millorar la qualitat dels continguts i l'eficàcia organitzativa, determinar l'ús eficient de recursos i facilitar el procés de presa de decisions.

Alguns indicadors de comportament són:

#### a) Indicadors de cost (economia)

- Costos bruts de servei.
- Costos bruts per visitant.
- Ràtio d'ingressos/costos bruts.
- Despeses de conservació.
- Despeses d'explotació per visitant.

#### b) Indicadors de nivell de recursos (exemples)

- Nombre d'empleats en nòmina.
- Ràtio de personal administratiu / personal operatiu.
- Superfície en metres quadrats de l'espai construït.
- Ràtio de metres quadrats d'espai dedicat a activitats específiques / espai total disponible.

#### c) Indicadors de fonts de finançament

- Ràtio d'ingressos públics / ingressos totals.
- Ràtio d'ingressos obtinguts en el lliure mercat / ingressos totals.
- Ràtio d'ingressos de diferents fonts / ingressos totals.

#### d) Indicadors de productivitat (eficiència)

- Eficiència d'energia.
- Eficiència de màrqueting.

- Eficiència de botiga.
- Eficiència de recaptació de fons.

#### e) Disponibilitat del servei (equitat)

- Accés a persones de rendes baixes.
- Assistència de minories.
- Accessibilitat general.

#### f) Indicadors de resultat (eficàcia)

- Resultats d'estudis d'opinió (en aquest ítem se situarien els estudis de públic).

**4) Mesurar la rendibilitat.** Els indicadors de comportament permeten mesurar la rendibilitat, per a la qual cosa tenen en compte tres aspectes, que coincideixen amb les anomenades tres *e*:

a) Els procediments de contractació, compra i control del projecte i les col·leccions (economia).

b) L'ús de les instal·lacions, tasques del personal, integració de serveis, distribució de recursos (eficiència).

c) La satisfacció del client, coneixement millor del patrimoni, etc. (eficàcia).

Però també és necessari compatibilitzar dues dimensions: la dirigida a reduir costos i la de la satisfacció de l'usuari, ja que no serveix de res produir amb un mínim de despesa si el servei no el vol ningú.

Altres dimensions que es poden mesurar dins dels indicadors de comportament en el marc de la rendibilitat són:

- **Equitat.** Permet reflexionar sobre els valors a tenir en compte respecte al que vol el públic. És a dir, a l'hora d'escollir el que vol la gent, ¿s'ha de tenir en compte per igual el que manifesta un visitant casual que un de fidelitzat?
- **Excel·lència.** Té a veure amb la qualitat del servei que es presta. Els retalls en el pressupost generalment comporten una reducció de la qualitat.
- **Model empresarial.** Relacionat amb la nova gestió d'un museu que busca tenir autonomia en els ingressos i no dependre només de les subvencions i del pressupost general.
- **Aptitud.** Per a combinar adequadament la rendibilitat i l'alta qualitat, no solament es requereix un canvi en la cultura de gestió del museu, sinó

també en les aptituds dels directius que, fins i tot, necessitaran cursos de reciclatge per a poder complir adequadament amb la seva funció.

- **Dimensió política.** És una de les dimensions que més influeix, sobretot, si es tracta d'una institució pública. Encara que aquesta dimensió no té a veure amb la rendibilitat, s'ha de tenir en compte que els polítics han de prendre les decisions relacionades amb el sistema tributari, impostos de donacions, etc. I que poden afectar la continuïtat de la línia de treball de la institució.

L'aspecte econòmic d'un projecte cultural també s'analitza a partir dels impactes econòmics (Seaman, 2005), que es poden resumir en tres:

1) **Valor del consum.** Inclou el valor de l'usuari que assisteix i del que no. S'obté amb la recaptació de la taquilla. Un altre valor que permet veure el valor del consum és el que Seaman anomena *excedent del consumidor*, és a dir, l'excedent entre el que està disposat a pagar l'usuari i el que realment paga. ¿Es pot tenir en compte la persona que no assisteix a un esdeveniment cultural? Sí, de fet s'obté el valor del no-consum, que està relacionat amb la xifra del que estaria disposat a pagar un consumidor si adquirís una activitat, servei cultural. És a dir, es tracta de conèixer l'usuari potencial.

2) **Augments de productivitat i creixement econòmic a llarg termini.** Es tracta d'associar l'activitat cultural i l'augment, per exemple, del lloguer de l'edifici on funciona.

3) **Guanys nets a curt termini.** Mesurables per la producció, renda i llocs de treball.

Aquests impactes es poden resumir en la fórmula següent:

$$C + CLT + GCP = IT$$

En què:

C = impacte sobre el consum.

CLT = impacte sobre el creixement a llarg termini.

GCT = impacte sobre el creixement a curt termini.

IT = impacte total.

La fórmula només representa una de les maneres més senzilles d'estudiar l'impacte econòmic d'un projecte cultural i de la cultura en general, un sector difícil d'estudiar.

#### Consulta recomanada

**B. Reaman** (2005). "El impacto económico de la cultura". A: R. Towse. *Manual de economía de la cultura* (pàg. 403-416). Madrid: Fundación Autor.

Per això, és important entendre que les llistes d'indicadores sempre s'han d'adaptar a la situació de cada institució. Les que aquí hem vist constitueixen una guia per a establir un altre tipus d'indicadors adequats per als diferents casos.

Per exemple, indicadors d'ús dels equipaments culturals, de serveis (horaris de visita, exposicions itinerants, publicacions, etc.), de gestió (pressupost, personal), i tots els que contribueixin al millor coneixement de la institució. Malgrat que el primer a utilitzar-los és el subsector de museus i de les arts escèniques, són una guia que s'adapta fàcilment a altres subsectors de la cultura.

La dificultat d'avaluar els projectes culturals també rau en el fet que s'analitza material tangible i intangible, la qual cosa implica la combinació de tècniques tant quantitatives com qualitatives. Les primeres donen l'exactitud numèrica, però les segones proporcionen més informació quant a la percepció i opinió tant d'usuaris com de treballadors i d'experts implicats en un projecte cultural.

## Bibliografia

*Shaping the museum the map institutional planning guide museum. Assesment program* (1990). Washington, DC: American Association of Museum (AAM).

**Ames, P.** (1998). "Conjugar la misión con el mercado: un problema para la gestión moderna de los museos". A: K. Moore. *La gestión del museo*. Gijón: Ediciones Trea.

**Asensio, M.** (1996). "Estudios de público en España". A: *Seminario Internacional; Museum Visitors Studies*. Mérida.

**Bergmann, E.** (1976). "Exhibits: a Proposal for Guidelines". *Curator* (vol. 19, núm. 2., pàg. 151-155).

**Bitgood, S.** (2002). "Environmental psychology in museums, zoos, and other exhibition centers". A: R. Bechtel; A. Churchman (editors). *Handbook of environmental psychology* (pàg. 461-480). Nova York: Willey.

**Bonet, Ll.; Castañer, X.; Font, J.** (2001). *Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos*. Barcelona: Ariel.

**Borun, M.** (1996). "Assessing the impact". A: G. Durbin (ed.). *Developing museum Exhibitions for lifelong learning*. Londres: Group for Education in Museums / The Stationery Office.

**Borudieu, P.; Darbel, A.** (2003). *El amor al arte*. Barcelona: Paidós.

**Castellanos, P.** (2008). *Los museos de ciencias y el consumo cultural. Una mirada desde la comunicación*. Barcelona: UOC.

**Gilhespy, I.** (1999). "Measuring the Performance of Cultural Organizations: a Model". *International Journal of Arts Management* (vol. 2, núm. 1).

**Goldstone, L.** (2005). "Las estadísticas culturales", A: R. Towse. *Manual de economía de la cultura* (pàg. 353-361). Madrid: Fundación Autor.

**Gómez de la Serna, R.** (2006). "El plan de comunicación global de las organizaciones culturales". A: Diversos autores. *La comunicación en la gestión cultural*. Vitòria-Gasteiz: Grupo Xabide.

**Hernández Rodríguez, A.** (2002). "Planificar la comunicación". *Revista Latina de Comunicación Social* (núm. 48) (recuperat el 15 de maig de 2009).  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>

**Institut de Cultura de Barcelona** (2006). *Pla Estratègic de cultura de Barcelona. Nous accents. Informe de la Taula de Memòria i Patrimoni*. Barcelona: ICUB.

**Jackson, P.** (1998). "Indicadores de comportamiento: promesas y escollos". A: Kevin Moore (ed.). *La gestión del museo* (pàg. 237-259). Gijón: Ediciones Trea.

**Loomis, R.** (1988). "The countenance of visitor studies in the 1980s". A: **S. Bitgood**; J. Jr. Roper; A. Benefield (editors). *Visitor studies 1988: Theory, reasearch, and practice* (pàg. 12-24). Jacksonbille, Al: Center for Social Design.

**McPhie, P.** (2001). "El Programa Nacional de estadísticas Culturales de Canadá: Un cuarto de siglo de desarrollo". A: *Informe Mundial sobre la Cultura: 2000-2001: diversidad cultural, conflicto y pluralismo*. Madrid [etc.]: Mundi-Prensa.

**Peralba, R.** (2006). "El posicionamiento, una herramienta clave para la comunicación en un mundo sobrecomunicado". A: Diversos autores. *La comunicación en la gestión cultural*. Vitòria-Gasteiz: Grupo Xabide.

**Pérez Santos, E.** (2000). *Estudios de visitantes en museos. Metodología y aplicaciones*. Gijón: Ediciones Trea.

**Pignatario, G.** (2005). "Los indicadores de resultados". A: R. Towse. *Manual de economía de la cultura* (pàg. 417-427). Madrid: Fundación Autor.

**Roselló Cerezuola, D.** (2005). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel.

**Screven, Ch.** (1976). "Exhibit evaluation a goal referenced approach". *Curator* (vol. 19, pàg. 271-290).

**Seaman, B.** (2005). "El impacto económico de la cultura". A: R. Towse. *Manual de economía de la cultura* (pàg. 403-416). Madrid: Fundación Autor.

**Serrell, B.** (1990). "Learning styles and museum visitors". A: *What research says about learning in science museums* (pàg. 29-31). Washington, DC: Association of Science and Technology Centers (ASTC).

**Shanahan, J.; Nisbet, E.; Diels, J.; Hardy, B.; Besley, J.** "Cultural Indicators: Integrating Measures of Meaning with Economic and Social Indicators". Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association. Nova York (capturat el 26-10-2009):  
[http://www.allacademic.com/meta/p14727\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p14727_index.html)

**Ventosa, V. J.** (2002). *Desarrollo y evaluación de proyectos culturales*. Madrid: CCS.

**Wagensberg, J.** (2006). "El museo 'total', una herramienta de cambio social". A: *Hacia una museología total*. Barcelona: Fundación "la Caixa". [Material del curs de Museologia científica.]