

Gestió de programes museístics: exposicions, activitats educatives i difusió

Laia Colomer Solsona
Elisenda Curià Barnés

PID_00154495



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Les exposicions: conceptes i procediments bàsics	7
1.1. Les exposicions com a espai de comunicació	7
1.1.1. Els objectes	9
1.1.2. La construcció del discurs expositiu	12
1.1.3. L'espai expositiu	13
1.1.4. El disseny expositiu	14
1.1.5. L'equip de producció	15
1.2. Models expositius	16
2. El museu com a nou marc d'aprenentatge	19
2.1. La funció educativa dels museus	20
2.2. Els materials didàctics	22
2.3. El museu com a espai d'aprenentatge i experimentació socials	24
3. Comunicació i públic	27
3.1. Què és el màrqueting i per què l'introduïm als museus?	27
3.1.1. Diversificació de les vies de finançament	28
3.1.2. Imatge de "marca" i identitat	29
3.1.3. Estudis de públic	31
3.2. L'enfocament holístic de la comunicació	32
Bibliografia	33

Introducció

Avui en dia, en assenyalar els objectius dels museus, no solament podem parlar de col·leccions i de llegat patrimonial per a generacions futures, sinó que convé reafirmar la seva funció pública de present. Els museus s'han convertit en espais dinàmics d'activitat cultural, amb una clara projecció social que es vol apropar al ciutadà d'una manera activa. El museu és, doncs, custodi patrimonial, però cada vegada més en el museu ha guanyat força la seva funció com a **comunicador cultural**: l'expressió actual d'uns ideals, d'uns valors, d'una manera particular d'entendre la cultura, i de transmetre-la i crear-la.

Aquesta dimensió comunicadora que vol connectar amb força i continguts amb el visitant s'expressa en tres àmbits bàsics de treball dins del museu: les exposicions, l'educació i la difusió.

- Les **exposicions**, ja siguin permanents o temporals, s'han convertit en les targetes de presentació de la institució museística, i han experimentat un canvi radical en la seva concepció i el seu disseny: ja no n'hi ha prou amb plafons amb textos i vitrines amb objectes, sinó que cal estructurar un discurs explicatiu, articulat entorn d'un espai determinat, uns objectes seleccionats i uns mitjans de comunicació que converteixen la visita en una experiència emotiva, lúdica i educativa.
- En el mateix ordre de coses, en parlar de **pràctiques educatives** als museus, tampoc no podem circumscriure'ns a grups escolars i materials didàctics, sinó que cal considerar-ho com una experiència global, que inclou infants i adults, educació escolar però també formació continuada.
- Per la seva banda, les **tècniques del màrqueting** permeten establir els vincles entre les expectatives, les inquietuds i els interessos dels visitants i les necessitats de satisfer-los per mitjà de les experiències i de les actituds en els museus.

La dimensió d'aquests tres àmbits de treball és tan gran en els museus que, per exemple, en molts museus d'Anglaterra i dels Estats Units s'han creat "unitats d'interpretació", integrades per educadors, persones de màrqueting, tècnics en noves tecnologies i models interactius, psicòlegs socials i dissenyadors museogràfics, que col·laboren conjuntament en la creació i producció de nous projectes expositius que des de l'inici integren la museografia, la comunicació educativa i el disseny de materials educatius.

Objectius

El que es proposa en aquest mòdul és apropar-vos d'una manera resumida, bàsica i entenedora les tècniques del disseny d'espais i la comunicació visual, la pedagogia aplicada i la psicologia social, i també les tècniques de màrqueting i comunicació social que s'han incorporat amb força als museus i s'han convertit en les eines bàsiques de la pràctica professional.

En aquest sentit, els objectius principals del projecte són:

- 1.** Donar a conèixer les eines conceptuals bàsiques i els procediments que s'han de seguir per a implementar els exercicis creatius de les exposicions.
- 2.** Analitzar i valorar l'activitat dels educadors dins dels museus.
- 3.** Ajudar a comprendre correctament la noció de comunicació i màrqueting en relació amb una institució patrimonial.

1. Les exposicions: conceptes i procediments bàsics

1.1. Les exposicions com a espai de comunicació

Avui en dia la museologia entén les exposicions, i en general per ampliació els museus, com a espais de comunicació cultural, amb més o menys incidència social però mai en cap cas allunyats de la societat que els acull i els crea. En apartats anteriors s'ha parlat d'aquesta funció social del museu; aquí ens centrarem en els aspectes comunicatius, en la mesura que són aspectes clau per a l'èxit de la institució museística com a generadora de programes culturals amb interès pel públic.

Entendre les exposicions com a **mitjans de comunicació social** és clau no solament per a entendre la funció del museu, sinó sobretot per a poder concebre i dissenyar exposicions temporals i permanents eficients.

Una exposició posa en contacte la institució amb el públic. Una exposició visualitza una manera particular d'entendre la cultura, el patrimoni i el coneixement a fi que la societat conegui, reconegui, aprengui i gaudeixi. Una exposició com a mitjà de comunicació posa en contacte objectes i idees amb el públic mitjançant la mediació, més o menys activa, del comissari o l'equip científic del museu.

Com en tot mitjà de comunicació, l'esquema és el següent:

emissor → **missatge / canal** → **receptor**

conservador → exposició permanent → visitant

comissari → exposició temporal → visitant

La particularitat d'una exposició respecte a qualsevol altre mitjà de comunicació cultural, com ara un concert, una obra de teatre o un film, és l'**existència d'objectes**¹.

⁽¹⁾Moltes vegades caldria afegir els adjectius *reals* i *originals*, per a allunyar-nos de les mostres virtuals i les falsificacions.

Sense objectes exposats no podem parlar d'exposicions, de la mateixa manera que sense música en directe no parlem de concerts, sense escenaris no parlem de teatres o sense pel·lícules no parlem de cinema.

A més de l'objecte, l'exposició és compon d'altres elements que faciliten la comunicació (que intervenen) entre l'emissor i el receptor, com el discurs, l'espai i la combinació d'altres llenguatges comunicatius². Aquests faciliten la comprensió de l'objecte, i també la percepció i aprensió intel·lectual i emocional de l'objecte, però mai no el substitueixen, ja que si aquest fos el cas, estaríem canviant de mitjà de comunicació. Així, per exemple, si tenim un argument però no tenim cap objecte per exposar, el que potser convindria considerar és la producció d'un llibre més que no pas una exposició, perquè, si no, podem caure en el parany de tenir una exposició plena de textos i sense res que il·lustri el discurs. Cal, doncs, saber seleccionar el canal segons el mitjà de comunicació.

⁽²⁾Textos, imatges, música, vídeos, interactius d'última generació.

En definitiva, les exposicions han passat de considerar-se mers mostres d'objectes particulars a concebre's com a mitjans de comunicació de característiques específiques que hi ha entre els visitants i els objectes exposats per a facilitar la comprensió del sentit que tenen aquests últims en si mateixos i en relació amb el missatge de la mateixa exposició.

"Una vez que el concepto de *comunicación* se incorpora a la exposición, se generan nuevos conceptos en relación con ella: se cuestiona que el objeto funcione como emisor - según la antigua teoría que los objetos hablan por sí mismos- porque o bien son mudos y hay que hacerlos hablar, o bien son signos de significados ocultos, o no convencionales, que hay que desvelar. La necesidad de una intencionalidad comunicativa por parte del emisor traslada este papel al equipo de producción de la exposición. Este equipo será el productor del mensaje expositivo, que será construido con los propios objetos integrados en un tema y con los medios informativos complementarios, y que será vehiculado por la propia exposición en cuanto que es soporte o canal de dicho mensaje. La exposición es, pues, mensaje y canal al mismo tiempo porque lo característico de la exposición (construida con el lenguaje objetual, escrito y audiovisual) es su despliegue en el espacio (soporte de dichos lenguajes), dándose además la presencia simultánea y compartida en el mismo espacio entre lo que se da a conocer (el mensaje) y el *visitante-receptor*."

García Blanco (1999, pàg. 8)

Per tant, conceptualment, una exposició es compon bàsicament de quatre elements. Ordenats jeràrquicament, són:

- 1) **objectes**, seleccionats segons la seva significació;
- 2) un **discurs expositiu**, estructurat en forma de guió el qual articula els objectes segons l'argument a comunicar;
- 3) un **espai**, que disposa d'una manera no aleatòria els objectes segons el discurs expositiu;
- 4) **altres llenguatges comunicatius accessoris**, que faciliten o enriqueixen l'experiència expositiva (textos, imatges, icones, audicions, simulacions, il·luminació, etc.).

En aquest apartat ens centrarem en les dues primeres parts de l'esquema comunicatiu d'una exposició: emissor i mitjà (la figura de l'emissor, la treballarem juntament amb el tema de la creació i la determinació del discurs expositiu), mentre que en els apartats següents d'aquesta mateixa unitat treballarem particularment el receptor des de dos vessants que cada vegada guanyen més pes a l'hora de gestionar un museu i produir una exposició, el de visitant i el de consumidor cultural.

1.1.1. Els objectes

Si revisem la història dels museus des de les col·leccions tipus gabinet de curiositats fins a l'actualitat amb les exposicions espectacle, la museologia i la museografia han evolucionat seguint molt estretament els corrents metodològics de les ciències socials, i molt especialment la seva aplicació en tres grans camps del coneixement: l'**arqueologia**, l'**antropologia** i la **història de l'art**. Això és degut principalment al fet que, com hem dit, l'essència del museu és l'objecte, i aquestes tres disciplines treballen principalment a partir de l'estudi dels objectes, és a dir, els productes elaborats per la humanitat, ja sigui històricament, etnogràficament i artísticament.

La introducció d'escoles de pensament científic, com el positivisme, el funcionalisme, l'estructuralisme, el postmodernisme, o bé la inclusió dels preceptes de la pedagogia moderna, per esmentar-ne els principals, no solament ha canviat la metodologia amb la qual les ciències socials s'aproximen a l'estudi dels objectes i la seva interpretació cultural, sinó que ha determinat directament la manera com els museus presenten les col·leccions, passant successivament de ser espais per al col·leccionisme fetitxista a galeries d'objectes emblemàtics inventariats, a espais amb objectes amb una significació especial per a representar la vida quotidiana, els corrents pictòrics, o bé les reconstruccions del passat, a finalment espais d'aprenentatge sobre el passat i el present d'una manera més o menys lúdica.

La forma dels objectes en determina la funcionalitat, i és així que ens informa del seu ús social: exposats en vitrines, una escultura, un cotxe o una cadira tenen sentit en la mesura que són obra d'art, mitjà de transport i objecte per a seure, respectivament. El disseny pot canviar amb els temps i les modes, es pot millorar formalment i tecnològicament, els materials de construcció es poden diversificar, i els colors i les decoracions poden variar, però en el fons reconeixem una forma particular que determina la funció de l'objecte.

Exemple

Un exemple seria l'evolució que han experimentat els equips de reproducció musical, del gramòfon fins a l'iPod.

Tanmateix, per a poder interpretar correctament la funció d'un objecte a partir de la forma, aquesta ens ha de ser familiar culturalment:

El context dels objectes, la seva associació amb altres objectes o en relació amb altres realitats ens informa sobre la història, i el context econòmic, social, polític, cultural de l'objecte o de la societat mateixa que l'ha creat (Carandini, 1984).

Sota aquesta premissa, l'objecte es considera un **objecte document**, i aquesta significació constitueix la base de la majoria de les exposicions d'història, arqueologia, ciència, i etnografia, i d'algunes de caràcter estètic quan les obres d'art serveixen per a contextualitzar històricament els moviments artístics (Panofsky, 1983).

Finalment, els objectes també contenen significats simbòlics més enllà dels funcionals, els socioeconòmics o els estètics. Es tracta dels **objectes signe**, el valor simbòlic dels quals és assignat per l'usuari, ja sigui individualment o col·lectivament (la societat). Tota cultura crea objectes símbol que s'utilitzen com a instruments de comunicació entre les persones: idees de prestigi, bellesa, poder, diferències de classe i d'edat, etc.

Tornant al cas Ikea, la clau d'èxit de l'empresa sueca ha estat socialitzar un estil i un disseny que als anys seixanta fora dels països escandinaus era sinònim d'alt nivell, i que actualment és present a totes les cases occidentals independentment de la classe social. En aquest sentit, l'exposició d'una cadira Ikea, a més de representar la deslocalització de la producció, també podria simbolitzar la generalització d'un estil elitista i l'estandardització del disseny industrial escandinau. O bé la identificació estilística de tota una generació: només cal fullejar els catàlegs de la firma sueca per a veure quin estil de vida volen representar i a quin tipus de públic volen arribar.

Amb l'exemple de la cadira hem pogut veure com un objecte conté diverses significacions. Hi ha objectes, però, en què un dels valors és el que preval:

Un **crucifix** denota un valor religiós associat intrínscament al cristianisme, i per associació totes les creus s'associen a aquesta religió.

L'objecte, ja sigui del tipus document o signe, no solament anuncia el seu valor sense cap mena de dubte, sinó que, per associació amb altres objectes, confereix significat a tots ells independentment que aquests ho aconseguixin individualment: copes associades a crucifixos es converteixen en calzes, mentre que les mateixes copes juntament amb ampolles de begudes alcohòliques denoten una taverna. Així, els objectes estableixen relacions amb altres objectes, i nosaltres llegim aquests escenaris seguint codis de significació, on cada objecte pren un sentit per context.

Exemple

Un coixí oriental o africà és una peça rígida en forma de petita tauleta amb la superfície lleugerament còncava, o almenys és així com "llegiríem" els occidentals un objecte d'aquestes característiques físiques, en la mesura que nosaltres mai no l'etiquetaríem de coixí, perquè entenem els coixins com a objectes tous. Present en un espai expositiu i per a poder-lo interpretar correctament com a "coixí africà", un occidental necessita l'ajuda d'una etiqueta que digui "coixí", o bé la recreació de la seva funció original amb una imatge. I segurament, molt millor aquesta segona opció, perquè ens seguirà costant d'imaginar com "aquella mena de tauleta es transforma en un coixí!"

Exemple

Una cadira Ikea té la funció de poder-hi seure, però present en una exposició sobre la globalització avui dia, és un exemple clar de la deslocalització de la producció: el disseny i la qualitat és sueca però és construïda a Romania o a la Xina, on els costos de producció són més econòmics. Per tant, en una exposició temàtica, la cadira Ikea ens serveix molt bé per a exemplificar en què consisteix la deslocalització i la importància del transport a escala mundial en aquesta fase actual de desaparició de les fronteres estatals en relació amb els mercats de consum i els centres de producció.

Exemple

La vaixel·la fina es diferencia de la vaixel·la comuna medieval, les espases de ferro de les destrals de pedra prehistòriques, un cotxe utilitari d'un de gama alta, etc.

Diorames i escenificacions

La lectura de significat mitjançant escenaris d'acció és la base epistemològica dels diorames i les escenificacions en els museus: uns elements museogràfics recurrents perquè permeten al públic no solament entendre la funcionalitat i la simbologia dels objectes, sinó també d'entendre aspectes històrics, científics o antropològics difícils d'explicar amb l'objecte sol o amb llargs textos. Una escenificació de la vida quotidiana al neolític permet explicar en una sola imatge la raó i la funció de la indústria microlítica de sílex que dona suport a falçs, ganivets, burins, rascladors, allisadors, etc.

Tanmateix, els valors associats a un objecte no sempre tenen la mateixa significació, **tot depèn de la cultura que l'observa**. És a dir, cada públic visitant té uns codis culturals apresos que li permet entendre els significats dels objectes, uns significats que no són intrínsecs, sinó que vénen atorgats culturalment. Aquesta particularitat cultural tant de l'objecte com del receptor és molt important tenir-la en compte quan treballem amb exposicions itinerants internacionals.

Cal, doncs, saber adaptar les exposicions segons el públic al qual s'adrecen, i per això és important conèixer bé el públic potencial.

Hi ha, però, exposicions en què la intencionalitat és precisament alterar la significació original dels objectes i donar-los nous valors. Les màscares africanes en espais museístics europeus es presenten normalment com a obres d'art, més que no pas com a objectes funcionals simbòlics vinculats a les diferents religions, actes festius o bé ritus de pas. La seva exposició a Europa perd la funcionalitat i el simbolisme originals, la seva pertinència tribal, el seu vincle històric, etc. i en guanya una de completament nova i aliena: la bellesa de l'art "primitiu". L'exposició actual d'aquests objectes potencia el vessant estètic de l'objecte, la seva bellesa primitiva, però no treu que s'hi puguin emfatitzar altres vessants (com en el cas de la cadira Ikea) si el discurs expositiu ho proporciona: només cal construir discursos expositius nous que potenciïn altres facetes significatives dels objectes.

Exemple

Una exposició sobre el carnaval a Occident es pot iniciar simplement amb una màscara veneciana, la qual en si mateixa connota un ventall d'idees sobre la transgressió, la festa, la disfressa, etc., però difícilment es comprendrà així si l'exposició s'inaugura al Japó, ja que aquest objecte s'usa només en el teatre i té una significació carnavalesca nul·la.

Els objectes, doncs, presenten i representen uns significats i uns valors. Els museus en conservar-los i les exposicions en mostrar-los en vitrines, els seleccionen segons el que volen destacar i així mostren públicament aquestes significacions. Els objectes exposats es transformen en documents i en signes iconogràfics, que els visitants interpreten amb l'ajuda del discurs expositiu, la disposició de l'espai museístic i els elements museogràfics presents.

1.1.2. La construcció del discurs expositiu

Hem vist com els objectes es transformen en documents i en signes iconogràfics, i així connoten significats. Ara bé, els objectes no necessàriament parlen per si mateixos, és a dir, no sempre es poden entendre amb la seva simple exposició. Per a ajudar-los a comunicar, cal crear discursos expositius que en facilitin la comprensió.

Els discursos expositius són creats pels **comissaris**, en les exposicions temporals, i pels **conservadors dels museus**, en les exposicions permanents, i es defineixen genèricament per una intencionalitat comunicativa, ja sigui en forma de contingut explicatiu, percepció sensitiva o educació lúdica, que selecciona una sèrie d'objectes de col·lecció que permeten il·lustrar el que es vol comunicar. En termes pràctics, s'anomenen **guions museogràfics**.

Pot passar que el guió tingui un origen invertit: que hi hagi una sèrie de peces que es volen mostrar al públic per la raó que sigui, i aleshores es formula un guió museogràfic que ajudi a comprendre i aprendre d'aquests objectes i del missatge que els acompanya. Així doncs, el conservador o el comissari són els responsables de la creació conceptual de l'exposició (la idea), de la definició del producte comunicatiu (continguts i públic potencial), de la redacció del guió i de la selecció dels objectes que es volen exposar. En la majoria dels casos, també s'encarreguen de l'edició del catàleg de l'exposició. Com a professional, moltes vegades la figura del comissari ve acompanyada per un equip d'assessors, és a dir, especialistes en el tema que validen els continguts de l'exposició i que suggereixen objectes i contactes amb prestadors. També és important la figura de l'equip de **documentalistes**, els quals ajuden tècnicament el comissari: fan el seguiment i la investigació dels temes suggerits pel comissari per a l'exposició, classifiquen i organitzen totes les dades relatives a les peces seleccionades, busquen prestadors i hi contacten, preparen tota la informació relativa als continguts de l'exposició i les peces exposades per a la resta de l'equip de producció (conservació preventiva, producció, seguretat, administració, educació i difusió), i també totes les feines de coordinació del catàleg.

En la majoria de les exposicions permanents, els comissaris són normalment personal del museu, és a dir, els conservadors. Per a les exposicions temporals, en la majoria dels casos, es demana que en sigui el responsable o comissari una persona experta que normalment ve dels àmbits universitaris, de la recerca o de l'art. En molts d'aquests casos, i atès que aquesta persona no està acostumada al llenguatge expositiu, es crea un equip de comunicadors i/o educadors que transformen un guió, de vegades massa literari o massa científic, en un guió plenament museogràfic. En aquest procés sovint també es convida el **dissenyador** perquè paral·lelament transformi visualment les grans idees conceptuais del guió.

El discurs expositiu o el contingut de l'exposició es compon de tres elements clau:

1) El **tema**, és a dir, allò de què tractarà l'exposició. El tema s'hauria de poder definir en una frase, i el públic potencial l'hauria de poder identificar senzillament com un tema mínimament familiar però també desconegut o nou, a fi que provoqui curiositats. En termes de guió, el tema assegura l'eix discursiu de tota l'exposició sobre el qual s'articula tota la informació nova que l'exposició vol aportar o mostrar. Normalment el tema s'expressa físicament a l'inici de tota exposició: un títol, un subtítol i un paràgraf introductori, que situen el visitant davant el tema o tesi principal de l'exposició.

2) El **guió**, és a dir, l'articulació del tema de l'exposició en les diverses idees, les parts i objectes seleccionats. Com si d'un llibre es tractés, tota exposició desenvolupa progressivament el tema de l'exposició en una sèrie de subtemes o capítols. Cada subtema té desglossat uns continguts particulars treballats a base d'unes peces seleccionades. Cada capítol pot incorporar diversos subtemes jeràrquicament organitzats. Ara bé, hi poden haver exposicions, com passa en la literatura, en què el tema es desenvolupi seqüencialment o bé sense cap ordre predeterminat. L'estructura expositiva, doncs, estarà ajudada per la distribució espacial de la mateixa exposició: en una exposició jeràrquica temàticament en subtemes, l'espai estarà dividit en petits espais temàtics; quan el guió és lineal, és bo dissenyar un espai seqüencial; quan no hi ha un ordre predeterminat, en el tema, es proporcionen espais aleatoris i sense envans.

3) El **llenguatge visual que reforça el discurs expositiu**, és a dir, l'adequació associativa del tema amb els objectes. Els objectes, com hem vist abans, es presenten com la clau argumental i sintàctica del guió, i per això cal saber molt bé escollir els objectes exposats: cal seleccionar-los i associar-los intencionadament, segons la seva significació semàntica dins del discurs expositiu.

1.1.3. L'espai expositiu

En les exposicions és tan important l'objecte com la manera com es presenta, és a dir, la manera com els diferents objectes es disposen en l'espai. Com hem assenyalat més amunt, la significació d'un objecte pot canviar en funció de les coses que veiem al seu costat o immediatament després. Per aquest motiu, en la conceptualització de la mostra, s'ha d'atorgar un paper destacat a la disposició dels objectes en l'espai, a les formes com es jerarquitzen i s'ordenen els elements que es volen exhibir, tenint en compte la lògica de l'espai i la lògica que segueixen les conductes o els comportaments generals dels visitants.

Els dissenyadors de la mostra, que acostumen a ser arquitectes, però també poden ser dissenyadors d'interiors o escenògrafs, s'encarreguen de concretar sobre l'espai expositiu, les idees i els conceptes definits en el guió de l'exposició.

En el desenvolupament del seu treball han de tenir en compte no solament el diàleg que es pot crear entre els objectes i l'espai, sinó també la manera com els elements estructurals dels edificis condicionen la circulació dels visitants.

Exemple

Així, per exemple, un dels problemes més habituals de les exposicions és solucionar les limitacions provocades pels accessos als espais expositius. Una sola porta d'entrada i de sortida obliga a una distribució circular dels visitants i, per tant, a un únic sentit de la visita, mentre que l'existència de dues o més portes augmenta les possibilitats morfològiques dels recorreguts.

Si bé el disseny dels espais interiors té un paper rellevant en la configuració de les mostres, s'ha de procurar que els visitants no hagin de fer un sobreesforç per comprendre o seguir els continguts de les exposicions a causa de les mancances tècniques. En els museus, les mancances de caràcter tècnic en la conceptualització de l'espai o en el disseny dels objectes útils de la mostra, de la il·luminació i del grafisme poden produir desorientació, confusió i, fins i tot, una pèrdua d'interès per part dels visitants.

1.1.4. El disseny expositiu

En el procés del desenvolupament del disseny expositiu, de les idees en abstracte a la seva concreció, s'hi hauran de tenir en compte la funció, l'estètica, la manufactura i el cost de producció i manteniment del mobiliari de la mostra. D'aquests elements, els més utilitzats en la majoria de les exposicions són els plafons i les vitrines.

Els **plafons** permeten dividir els espais i inserir-hi amb facilitat els textos o les imatges i les **vitrines** faciliten la preservació dels objectes de les col·leccions en unes condicions de temperatura i d'humitat adequades.

A més del mobiliari, la il·luminació i el grafisme són elements clau per a ajudar a estimular l'interès i la curiositat dels visitants. La il·luminació artificial facilita la creació de muntatges escenogràfics, per exemple, creant ambients o singularitzant objectes, i el grafisme facilita la lectura i la visibilitat dels textos de l'exposició. En el grafisme s'han de tenir en compte uns criteris estilístics uniformadors en la tipografia de la lletra i en la utilització dels colors, tot seguint el llibre d'estil o protocol que ofereixi una línia homogènia, un segell particular. Aquest llibre d'estil ha de ser vinculant per a qualsevol dels elements gràfics i informatius produïts pel museu en general o dels materials complementaris³ de l'exposició.

⁽³⁾Fulls de mà, targetes grans, banderoles, etc.

En el procés del disseny expositiu s'ha de procurar adaptar tots els elements útils de la mostra –mobiliari, il·luminació i grafisme– a les necessitats de les persones amb discapacitats auditives, oculars o de mobilitat reduïda. També

és important tenir en compte en el disseny del mobiliari les alçades del públic infantil. Tot el material útil proposat s'ha de poder manipular o adaptar a les característiques físiques del públic infantil

Una altra característica que considerem oportuna esmentar és la necessitat de preveure que les exposicions no aconsegueixen resistir, sense actualitzacions, més de sis o set anys de visites. No es tracta només del desgast dels materials o dels revestiments que les conformen, sinó també de la rapidesa amb què evolucionen els mitjans i les tècniques de comunicació i dels coneixements o la necessitat de captar l'atenció del públic amb ofertes renovades.

1.1.5. L'equip de producció

La producció d'una exposició pot ser una operació complexa que implica un equip de treball que està format, principalment, pel director del museu, un comissari, un dissenyador de l'exposició, un dissenyador gràfic, un conservador, un responsable de seguretat, personal de producció, personal de transport, un responsable de manteniment i un responsable de difusió o de màrqueting.

1) **Director:** planifica i proposa un repartiment de les tasques orientades a produir l'exposició i supervisa tot el procés de la producció, des de la selecció del comissari fins al desmuntatge final.

2) **Comissari:** el comissari és el responsable de la definició dels continguts de la mostra i de la selecció dels objectes de l'exposició. A més del guió de l'exposició, també s'ocupa de la coordinació del catàleg que acompanya la mostra.

3) **Dissenyador de l'exposició:** la seva funció consisteix a concebre el projecte i proposar solucions de disseny per als espais i els elements museogràfics constituents de la mostra. El dissenyador ha de presentar un avantprojecte i, un cop aprovat, el projecte executiu final (document detallat de tots els elements que s'han de construir i instal·lar).

4) **Dissenyador gràfic:** elabora juntament amb el dissenyador de l'exposició els elements gràfics de la mostra, com els plafons, les cartel·les, els fulls de mà, etc.

5) **Conservador:** la seva funció és determinar les condicions ambientals amb les quals hauran d'estar els objectes a exhibir i aconsellar sobre les qüestions que puguin afectar la seva preservació, com els tipus de suports, fixacions, vitrines, etc. A més, durant el muntatge i desmuntatge de la mostra han de coordinar un equip de treball especialitzat en la manipulació d'objectes.

6) **Responsable de seguretat:** assessora en temes de seguretat totes les persones implicades en el procés de definició i muntatge de l'exposició. A més, és el responsable de la seguretat dels visitants i dels objectes de la mostra.

7) **Equip de producció:** a partir del projecte executiu de la mostra, l'equip de producció construeix els materials i duu a terme el muntatge final de l'exposició. L'equip de treball del personal de producció pot estar constituït per electricistes, fusters, maquetistes, informàtics, etc.

8) **Personal de transport:** es contracta una empresa de transport especialitzada en objectes patrimonials, que s'encarrega de l'embalatge, transport, desembalatge i col·locació de les peces que s'han d'exhibir.

9) **Responsable de manteniment:** s'ocupa del manteniment i la neteja dels espais expositius i de les seves instal·lacions.

10) **Responsable de difusió o màrqueting:** s'encarrega de totes les activitats relacionades amb la publicitat de la mostra, en coordinació amb l'equip del museu que organitza les activitats educatives complementàries de l'exposició.

1.2. Models expositius

Una de les conclusions que convindria treure després de la lectura d'aquest subapartat és que hi ha tantes exposicions com arguments se'ns acudeixin, sempre que el suport comunicatiu bàsic sigui l'objecte. En el mateix ordre de variació, podem dir que hi ha tantes classificacions de models expositius com autors han classificat: la diversitat rau en els criteris emprats per a fer la classificació.

Hi ha especialistes que classifiquen:

- segons objectius,
- segons continguts,
- segons metodologies comunicatives,
- segons tècniques museogràfiques,
- segons la història de la museologia,
- segons que siguin permanents o temporals, etc.

Com a resultat, tenim una llarga llista de tipus de museus i les seves galeries expositives:

Tanmateix, acaba passant que a vegades els criteris s'acaben barrejant i creen més confusions que aclariments:

En els **museus dirigits principalment a nens** la majoria dels elements museogràfics són tàctils, manipulables, lúdics i participatius, a més d'educatius, però això no vol dir que els **museus de tesi** no tinguin seccions on es faciliti la comprensió del tema a infants amb l'ús de l'experimentació.

Exemple

Museus gabinet de curiositats, museus galeria d'obres d'art, museus inventari d'objectes emblemàtics, museus tesi, museus temàtics, ecomuseus, museus vius, museus educatius, museus experimentals, museus espectacle, museus tàctils, museus lúdics, museus participatius, museus temple, museus interactius, museus de barri, museus per a nens, etc.

Els antics **museus gabinet de curiositats** fan un ús particular de l'objecte exposat, és un objecte fetitxe: un objecte valorat per la seva originalitat, l'exotisme, la bellesa, etc., i que és la base de la majoria de les col·leccions privades i d'aficionats a l'antiquarisme i al brocantisme. Els **grans museus i les galeries pictòriques nacionals** són hereves d'aquesta fórmula museística, però ara amb un canvi epistemològic en la manera d'entendre i presentar la curiositat: es tractava de sistematitzar la col·lecció segons matèria, forma, tècnica i estètica, fer-ne inventari i catàleg, i destriar de l'acumulació només les peces representatives. Massa vegades el resultat és un museu amb objectes emblemàtics, sense però una comprensió directa per part del públic de per què aquella peça es mereix aquell espai honorífic en el museu.

El pas següent dins la història de la museologia fou valorar l'objecte com a document/signe, és a dir, els objectes ens parlen i actuen en els museus com a la representació funcional i simbòlica de les societats humanes. Aquest canvi epistemològic es va exercir primer amb la creació dels anomenats **ecomuseus** i **museus a l'aire lliure**, on preval l'aspecte funcional de l'objecte, però actualment és present en la majoria dels museus i exposicions:

Per tant, si prenem com a criteri classificatori el tractament de l'objecte, ens trobem que, si bé la classificació funciona per als primers moments de la història dels museus, en l'època actual tots els museus entrarien en una mateixa gran categoria. Es podria desglossar aquest gran grup amb un nou criteri⁴, però aleshores epistemològicament estariem caient en l'error de canviar de criteri taxonòmic: primer parlem del tractament de l'objecte i després posem èmfasi en l'emissor, en particularitats del mitjà o en el receptor.

Alonso Fernández i García Fernández (1999, pàg. 18-24) assenyalen encertadament l'existència de diversos tipus i modes d'exposicions segons els criteris esgrimits:

- Parlen d'exposicions simbòliques, comercials, documentals i estètiques, tot seguint criteris d'**objectius socioculturals**.
- I després fan distinció segons **formes de presentació** i segons que siguin permanents, temporals, itinerants, mòbils i portàtils.
- També hi afegeixen el criteri de la "**naturalesa o qualitat material del que s'exposa**" segons que es tracti d'objectes originals o de reproduccions.
- Després afegeixen un altre criteri segons el **missatge**: exposicions temàtiques, de tesi, de context, generalistes, monogràfiques, polivalents i específiques.

Exemple

Els museus de la tècnica i la ciència emfatitzen el valor funcional i tecnològic de l'objecte; els museus d'art, el valor simbòlic i estètic però també històric i sociològic de l'obra d'art; els museus d'història i arqueologia, els valors funcionals, sociològics, antropològics, tecnològics, etc.

⁽⁴⁾Per temes expositius; segons els elements museogràfics existeixen o bé els recursos pedagògics; atenent els nivells de participació del públic; etc.

- L'últim criteri que utilitzen està en relació amb el **receptor o públic**, i determina que podem parlar de tres categories: emotives, didàctiques i d'entreteniment.

Com hem esmentat abans, podem fer tantes classificacions com criteris determinem que siguin oportuns, i això no significa que l'exposició sigui un èxit. Per tant, el que és important tenir en compte són les eines de treball, és a dir, tenir molt clar què volem comunicar, conèixer a fons els objectes que es volen exposar i finalment a qui ens volem apropar. Aquesta és la base d'una bona exposició. A partir d'aquí cal tenir l'habilitat i l'enginy de comunicar amb les eines que la professió i la tecnologia posen a l'abast. Si sabem adequar tècniques museogràfiques a missatge, objectes i públic, aleshores tindrem un bon producte expositiu: el que permet el diàleg entre el públic i els objectes, independentment de la tipologia classificatòria a la qual correspongui l'exposició.

Eines i materials on trobar més informació

G. Durbin; S. Morris; S. Wal Kinson (1991). *Learning from objects. A teachers guide*. English Heritage.

A. García Blanco (1999). *La exposición. Un medio de comunicación*. Madrid: Akal Editorial, 2009.

M. Hall (1987). *On Display. A Design Grammar of Museums Exhibitions*. Londres: Lund Humphries.

E. Hooper-Greenhill (ed.) (1995). *Museum, Media, Message*. Londres: Routledge.

Lectura recomanada

L. Alonso Fernández; I. García Fernández (1999). *Diseño de exposiciones. Concepto, instalación y montaje*. Madrid: Alianza Editorial.

El quadre de les pàgines 23 i 24 resumeix esquemàticament els diferents tipus de classificació descrites, atenent els criteris esgrimits.

2. El museu com a nou marc d'aprenentatge

D'ençà de l'esclat de la "nova museologia" als anys setanta, els museus han experimentat unes quantes revolucions conceptuals.

El canvi substancial que van produir els debats de la "nova museologia" va ser entendre que les peces exposades per si mateixes no sempre tenen una clara significació per a un visitant no expert.

L'exposició de peces i més peces sense cap informació, més enllà d'etiquetes amb el nom, la data i el número d'inventari, poc ajudaven a apreciar la importància històrica o cultural o estètica d'una destal prehistòrica, una moneda grega, un capitell medieval o una pintura cubista. Els museus que seguien aquests patrons es convertiren en mers magatzems d'objectes, amb poca o cap significació patrimonial per a la gran majoria dels ciutadans i ciutadanes. Avui dia els museus d'elit, creats per especialistes i dedicats a especialistes, han deixat de ser una realitat i s'imposen museus on els missatges que es volen comunicar s'expressen d'una manera clara i entenedora per a tothom, on els objectes prenen significat no solament històricament respecte de la vida de les persones del passat, sinó també per a les persones del present. En conseqüència, el valor intrínsec formal dels objectes exposats en vitrines perd protagonisme en benefici de la significativitat cognitiva d'aquests objectes (el que representen), i per a poder aprendre aquesta significació cal explicar l'objecte amb les eines suficients perquè un visitant no expert en el tema ho pugui percebre i incorporar-ho a la seva pròpia xarxa de coneixement, independentment del seu nivell cultural o escolar. En definitiva, es tracta de democratitzar la cultura. En aquest procés la didàctica i la pedagogia aplicada als museus han guanyat protagonisme com a factors clau per a la comprensibilitat, la comunicació i la democratització del coneixement i del patrimoni cultural.

Aproximar intel·lectualment els continguts del museu i les seves exposicions és també una eina de supervivència cultural i econòmica per al museu en una societat cada vegada més interessada en els "rèdits" de la cultura: al costat del màrqueting, la pedagogia aplicada als museus també facilita la creació de públic potencial i la fidelització del públic real.

Exemple

Així, per exemple, una política educativa ben estructurada museísticament a llarg termini buscarà que amb les visites escolars i familiars, els infants, els adolescents i els joves sentin que un museu és un espai d'oci cultural agradable, relaxat, fascinant, engrescador, estimulant i que respon a les seves expectatives culturals.

Si això s'aconsegueix, tindrem en el futur un adult que entén els museus i les exposicions temporals i els sent com a espais on poder trobar respostes cognitives i emocionals a temes concrets que no pot obtenir en altres productes culturals com els llibres, el cinema o Internet.

Així doncs, la supervivència econòmica de la institució i la seva raó de ser social també depenen que tinguem sempre un nombre suficient de públic satisfet, i per a això haurem de saber aproximar cognitivament els museus als ciutadans.

Per tant, la funció de la didàctica en els museus i les exposicions respon a dos àmbits d'aplicació complementaris:

1) D'una banda, fer **accessibles** els continguts patrimonials i els valors culturals de la institució a un públic general, gens o poc especialitzat amb el tema del museu o l'exposició. És el que s'anomena *la democratització del patrimoni*.

2) D'altra banda, **reforçar i facilitar la funció educativa** (extraescolar i formació adulta) que la institució cultural pública comporta la perpetuïtat de la institució museística com a espai públic de coneixement, ja sigui en coneixement empíric com en valors ciutadans.

En aquest sentit podem dir que el museu també ha esdevingut un espai educatiu ciutadà, tant si és de suport a l'educació reglada o com a espai d'autoaprenentatge des del gaudi i l'oci cultural. I és a causa d'aquest doble vessant que avui en dia s'emfatitzen les funcions socials i educatives dels museus. La visita al museu resulta un **encontre social i pedagògic**, on el visitant supera allò que sap, coneix, creu i sent; estableix noves connexions i en surt enriquit amb noves visions sobre el món passat, present i de futur.

2.1. La funció educativa dels museus

Per a dur a terme la visió particularment educativa, actualment la museologia fa ús de la pedagogia, tot aplicant-hi principalment la **didàctica d'arrel constructivista**. És a dir, s'aprèn a partir d'esquemes de coneixement previ i capacitats d'aprenentatge determinats per l'edat als quals afegim els nous conceptes. Per això, el que s'aprèn de nou ha de ser significatiu lògicament, psicològicament i emocionalment. Els museus són els espais ideals per a aquesta pràctica pedagògica: afegeixen nou coneixement a la base curricular escolar i ho fan utilitzant elements relacionats directament amb l'objecte de coneixement (les peces del museu), i es realitza en un espai nou, diferent, atractiu i, si cal, emocionant respecte de l'aula.

El públic es compon d'una infinitat de persones amb diversos horitzons culturals i amb una formació escolar molt variada. Per tant, cal ser prudents i tractar el públic no pas com una unitat indefinida, sinó com a persones a les quals atendre segons les seves característiques, necessitats, expectatives i requisits. Si no ens sabem adaptar i respondre adequadament a aquesta realitat, perdrem, ja sigui per incomprensió o per avorriment intel·lectuals, el públic que visita el museu. Aquesta afirmació és especialment rellevant quan treballem amb els escolars: materials educatius pensats per a alumnes de primària no serveixen pedagògicament per a alumnes de secundària, no pas pels continguts empírics que s'hi expliquen sinó pel fet de si les eines, el format i el disseny de l'activitat s'adapten a les capacitats i necessitats pedagògiques de les edats en qüestió.

Per exemple, els adolescents estan en l'edat de tenir capacitat i necessitat d'elaborar judicis crítics o hipòtesis formals sobre la realitat que els envolta. Si els materials educatius dissenyats per a secundària i el batxillerat no fomenten aquesta capacitat crítica, independentment de si el museu està dedicat a pintures del segle XIX, ascles prehistòriques o fenòmens climatològics, difícilment haurem enganxat l'interès d'aquests adolescents pels continguts del museu.

Per tant, és important adequar els materials educatius no solament al contingut curricular, sinó també a les aptituds i els valors que cada edat desenvolupa i demana.

A fi que totes aquestes facilitats educatives es donin al museu, moltes institucions han obert departaments d'educació o didàctica o serveis escolars, conformats bàsicament per pedagogs o mestres amb formació museística, o bé per museòlegs amb formació pedagògica. La funció principal d'aquests departaments és confeccionar els materials educatius que acompanyen les visites escolars i donar suport pedagògic a les escoles que volen utilitzar el museu com a eina didàctica. En alguns museus l'equip educatiu treballa també amb el departament d'exposicions, de col·leccions, o bé amb el comissari de les exposicions temporals a fi d'adequar els guions i els dissenys expositius al públic general i infantil, i també integrar millor els materials educatius als objectius de l'exposició. Finalment i en la mesura que moltes vegades els encarregats de la didàctica museística s'ubiquen dins dels departaments de programes (si és que no són la mateixa i única persona!), aquests professionals també dissenyen les activitats programades al voltant de temes concrets relacionats amb la col·lecció permanent, les exposicions temporals o els temes de recerca de la institució: debats, conferències, tallers, seminaris, visites per a ciutadans amb necessitats especials (per exemple, discapacitats), activitats culturals per als "amics del museu", etc.

Exemple

Un exemple de planificació orgànica entre les activitats educatives i culturals en relació amb les necessitats curriculars de les escoles i els objectius socials del museu és el cas de les activitats didàctiques al voltant del patrimoni romà dissenyades pel Museu Nacional Arqueològic de Tarragona. El MNAT té actualment tres tallers per a grups escolars que, segons les edats dels visitants, primer els inicien en el concepte de la història i de l'herència cultural; després apropa la col·lecció escultòrica romana mitjançant el valor significatiu de l'art com a comunicador social (el poder de la imatge), i finalment desenvolupa un ta-

ller d'iniciació a la metodologia científica mitjançant l'experiència de l'arqueologia, molt adequat per a alumnes de secundària.

Santacana, en l'article "Museos, ¿al servicio de quién?" (*Iber*, núm. 15, 1998, pàg. 47), proposa el que anomena "decàleg del gabinet didàctic", el qual ens serveix per a resumir les observacions expressades fins ara sobre l'ús i el disseny de la didàctica en els museus:

- 1) Anar al museu no és anar a llegir un llibre.
- 2) Anar al museu no és anar a copiar textos.
- 3) Cal anar als museus per fer allò que a les aules no es pot fer.
- 4) Cal anar al museu a buscar resposta a les preguntes i els enigmes plantejats prèviament.
- 5) Cal anar al museu a plantejar preguntes i enigmes.
- 6) El museu ha de ser actiu, manualment però sobretot mentalment.
- 7) Els materials didàctics dels museus de vegades amaguen el fracàs didàctic de l'exposició; quan el que hauria de ser didàctica és l'exposició en si mateixa.
- 8) Els museus requereixen materials educatius també per a adults, no solament per a infants i escolars.
- 9) Cal anar al museu a aprendre a fer coses.
- 10) Els escolars no tenen perquè visitar tot el museu!

L'avantatge educatiu dels museus és que permet, en un context diferent de l'escolar, treballar continguts similars amb estratègies diferents, moltes vegades molt més atractives que les que tenen lloc dins de les aules.

2.2. Els materials didàctics

Els materials didàctics d'un museu són els elements dissenyats per a facilitar la transmissió dels continguts de l'exposició més enllà del mateix guió museogràfic, o les tècniques desenvolupades a aquest efecte.

El material didàctic ha de donar suport al guió museogràfic o donar noves finestres de coneixement o d'aproximació al fet exposat, però mai en cap cas no ha de solucionar les mancances explicatives del guió o del disseny museogràfic. El millor material educatiu dels museus és el dissenyat *ex processu* per a treballar els continguts de l'exposició d'acord amb el currículum escolar, i en les millors de les circumstàncies seria desitjable que cada grup escolar, prèviament a la visita i amb el suport del departament educatiu del museu, adaptés el material didàctic dissenyat pel museu a les seves pautes pedagògiques i als temes treballats a l'aula.

A l'hora de dissenyar els materials didàctics seria convenient respondre a les preguntes següents:

- Per a què serveix? (objectius).
- A qui s'adreça? (protagonista).
- Quins motius mouen l'activitat? (funció).
- Quins principis inclourà? (aspectes curriculars i objectius museístics).
- Quins elements podem utilitzar? (objectes exposats o elements museogràfics dissenyats *ex processu*).

Des del punt de vista del professorat, la visita al museu no s'ha de veure com una excursió sense més finalitat que la mateixa sortida del centre escolar i el gaudi d'un dia lliure entre setmana. Les visites als museus s'han de programar segons els objectius curriculars i adequar-les als temes que es treballen a l'aula, combinant-hi elements cognitius, procedimentals, actitudinals i de valors. Cal també preparar prèviament els alumnes perquè la visita tingui sentit i doni els seus fruits.

Després, i a fi que la visita sigui efectiva i profitosa educativament, però també interessant i divertida per als infants i adolescents, els alumnes han de ser els **subjectes actius de l'experiència**, i han de tenir la llibertat i l'espai per a sentir-se còmodes i experimentar el que se'ls demana. L'alumne, doncs, ha de ser el punt de referència de l'actuació i l'activitat educativa ha de poder respondre a les seves aptituds i a les seves actituds.

Es tracta, doncs, d'adaptar objectius i protagonistes, de conèixer bé la col·lecció del museu, i d'entendre els interessos d'infants i joves.

Els moderns programes curriculars escolars posen èmfasi en l'ús de les fonts primàries de coneixement com a recursos pedagògics. I no hi ha millor "font primària" que els objectes d'un museu: des de pintures contemporànies fins a objectes de vida quotidiana del passat. Els museus i els seus objectes són espais i fonts originals de primer ordre per a treballar tots aquests aspectes sense intermediaris i sense còpies. De fet, els objectes són l'element clau que fa dels museus espais educatius diferents de qualsevol altre espai cultural, com ara biblioteques, cinemes o teatres. Cal que els alumnes reconguin en els objectes les fonts d'informació sobre les quals treballar no solament el coneixement que tenim de la història, sinó com a elements clau per a la investigació (procediment científic: com sabem allò que se'ns explica dels museus), i també com a element primari d'expressió emotiva.

MNAC

Hi ha museus d'art, com el MNAC, que desenvolupen tallers infantils d'expressió artística a partir de les formes i els colors de les obres exposades. Sobre aquests elements els infants poden confeccionar les seves pròpies eines de coneixement o de sentiment, però també contraposar (dialogar) altres opinions i emocions.

Maletes didàctiques

Molts museus han dissenyat programes educatius que inclouen maletes didàctiques que s'han de treballar a l'escola abans de la visita, durant la visita i després de l'estada en la institució museística.

Exemple

Els museus d'etnografia, per exemple, són espais estimulants per als alumnes d'educació infantil i primer cicle de primària perquè poden confrontar les recreacions de la vida quotidiana del museu amb les seves pròpies. En el mateix ordre, els museus de zoologia i paleontologia, o bé els centres d'interpretació d'espais naturals, els són força engrescadors perquè estan en l'etapa de la vida que senten molta fascinació pels animals i les plantes. Tanmateix, un museu d'arqueologia o d'art amb representacions de vida quotidiana o bé de fauna i flora, també pot jugar amb aquests elements a fi d'atraure l'atenció dels infants i aproximar-los al patrimoni arqueològic i pictòric.

Es tracta, doncs, de fomentar el coneixement però també l'empatia i les actituds artístiques com a formes d'aproximació a les obres exposades.

Un altre aspecte determinant per a les visites escolars és que el museu pot proporcionar un nou marc d'aprenentatge: no jeràrquic, actiu, participatiu i amb la intervenció de tots els sentits. Aquesta particularitat és el que el fa diferent de l'escola i un al·licient educatiu respecte de l'aula. Per tant, el museu hauria de donar més importància al **mitjà** amb què s'expliquen i s'aprenen les coses, més que no pas al **contingut** que s'explica. Convé així allunyar-se del mateix mètode que empra l'escola: a fi de no convertir el museu en una aula més, no s'hauria d'abusar de l'explicació, de la lectura ni de l'escriptura. Una visita escolar no és una simple visita (guiada) amb explicacions adaptades a infants, perquè això ja ho pot fer el mateix mestre sense cap ajuda de la institució museística. Una visita escolar entesa com a activitat educativa dissenyada *ex processu*, hauria de facilitar a l'alumne la manipulació, fomentar l'observació i la descripció, activar mecanismes associatius amb el tempteig de materials i conceptes, la reflexió i creació de coneixement i opinió, i l'atribució de significats i sentits als objectes que observa.

2.3. El museu com a espai d'aprenentatge i experimentació socials

Tradicionalment s'ha entès l'educació com aquella comunicació de contingut i valors que pedagògicament es dona a les escoles, els instituts i les universitats. Fora de les aules semblava, doncs, que es deixava d'exercir la pedagogia i de conrear l'educació, i en l'edat adulta deixaven d'existir més enllà de lectura o de cursos de reciclatge professional. Avui en dia, però, s'ha redefinit la transmissió i el gaudi del coneixement i s'han ampliat a la majoria dels espais culturals. Cinemes, teatres, biblioteques, festivals, mostres, exposicions i museus no solament són espais d'oci i consum cultural, sinó també espais de comunicació i participació de continguts, emocions i valors propis i aliens.

En aquest sentit, els museus, més enllà d'espais per a la conservació i transmissió a generacions futures del nostre llegat cultural, s'han convertit també en espais de debat i creació avui de nou coneixement i nous valors, els quals reflecteixen molt directament les emocions i preocupacions de la societat contemporània.

L'aprovació de la Llei sobre la memòria democràtica, per exemple, ha obert un diàleg políticament pendent i necessari per a la societat espanyola, i aquesta necessitat de visualització del fet ha provocat la inauguració d'exposicions entorn la Guerra Civil i la República espanyoles.

Un altre exemple és el cas de la immigració: la memòria i la reflexió de la migració dels anys cinquanta i seixanta aquí a Catalunya, en exposicions com "Barraques, la ciutat informal" o "Barcelona connectada, ciutadans transnacionals" que ha ofert el **Museu d'Història de Barcelona**, o bé l'obertura del **Museu de la Migració** a Sant Adrià de Besòs, a part de convertir en memòria històrica els records personals de tota una generació, també està fent de mirall social d'un fet similar i més recent, la migració extracomunitària actual, amb l'esperança de proveir-nos de millors eines cíviqes per a gestionar-ho.

Si la missió de la didàctica és fer comprensible els continguts del museu o d'una exposició a un públic com més ampli millor, professionalment això significa que la missió i l'acció de la didàctica no solament afecten els programes educatius del museu adreçats majoritàriament a escolars, sinó que convergeix en totes les tasques de la museologia i la museografia, i s'hi fon: programa museològic, guió d'exposicions, disseny expositiu, materials de comunicació, acollida de públics, programació d'activitats, etc. El museu, en la seva globalitat, es pot convertir en un espai d'aprenentatge de coneixement, visions i emocions per a adults.

Per tant, el que és important de recordar és que tots els continguts han de ser accessibles, i que això sigui efectiu no depèn pas de la profunditat del contingut que es vol transmetre, sinó que l'estratègia didàctica emprada s'adeqüi a les capacitats i els bagatges culturals i educatius del visitant amb qui el museu es vol comunicar.

Com tota expressió cultural les exposicions i els museus transmeten diversos tipus d'informació. Els continguts i les escenografies museogràfics s'adapten a les necessitats cognitives i d'aprenentatge dels visitants, però també permeten comunicar al mateix temps diversos graus i tipus d'informació, des de més científica fins a més emocional, segons l'interès de la institució o del comissari.

Museu d'Història de Barcelona

El Museu d'Història de Barcelona, a la seva seu de la plaça del Rei, exposa les restes arqueològiques de la Barcelona romana i de la baixa edat mitjana. A través d'un recorregut marcat, d'uns espais arqueològics conservats i d'una senyalística curosament dissenyada s'explica de manera entenedora per a tothom el coneixement històric que es té d'aquesta part de la ciutat antiga i la seva transformació en temps medievals. El museu transmet informació conceptual, planteja una interpretació concreta de la història de la ciutat i informa sobre el model explicatiu en què basa aquesta particular interpretació. En definitiva, mitjançant l'adequació del missatge a un públic no especialitzat, el museu explica i exemplifica allò que l'ensenyament reglat formal explica sobre l'època romana i medieval.

Museu de la Ciència de Barcelona

El Museu de la Ciència de Barcelona, seguint l'exemple iniciat per l'Exploratorium de San Francisco (EUA), explica ciència i fenòmens naturals a partir de l'experimentació i la manipulació directa. Els museus de ciència són clars exemples de muntatges museogràfics que mostren coneixements metodològics a partir de dispositius museogràfics procedimentals basats en l'habilitat, l'estratègia o les tècniques metodològiques. Si, a més a més, hi afegim punts amb explicacions de curiositats de la ciència o de fets inversemblants, l'èxit està assegurat.

Tenement Museum

El Tenement Museum de Nova York té per objectiu representar la memòria de la immigració i la pobresa extrema del Lower East Side a finals del segle XIX i principis del XX, quan la ciutat tot just començava a créixer amb l'arribada d'onades de pobres d'arreu d'Europa. Per mitjà de l'experiència de vida de les famílies que van viure en un bloc de pisos típic del barri recuperat com a espai expositiu, dels noms i cognoms dels llogaters, del que van fer i van deixar de fer, de les cançons, de l'epistolari, dels llibres de família, dels objectes personals i dels àlbums familiars, el visitant coneix de primera mà aquesta gent i es confronta amb el que significà en aquell moment la migració i les seves condicions de vida. Això permet, com a objectiu final, fer un salt actitudinal per a reflexionar sobre temes socials d'actualitat: la migració, la salut pública, la segregació racial, el treball i l'explotació laboral, etc. Per tant, el museu, a més de parlar dels pobres que van fundar la ciutat de Nova York, estimula el visitant perquè també reflexioni sobre la situació social avui dia.

Museu de la Creu Roja Internacional de Ginebra

Finalment, el Museu de la Creu Roja Internacional de Ginebra (Suïssa) té per missió principal explicar la funció i la història de la institució, però ho fa no des de la fredor de les dades, sinó des de l'acte humanitari que duu a terme. Així el museu parla de l'organització però també de la duresa i l'excepcionalitat, i per tant la necessitat humanitària del treball del seu personal mèdic. En un segon ordre també transmet emocionalment el que significa ser un refugiat en temps de guerra o catàstrofe natural. Coneixement, experiència i empatia, tres estadis que permeten comunicar en l'ordre racional i emocional el que la institució realitza, però també argumentar la necessitat humanitària d'una institució com la Creu Roja mitjançant tres esferes diferents de la percepció.

Hi ha, doncs, museus que busquen connectar amb les habilitats cognitives del visitant, altres amb les experimentals, altres amb les emocionals i altres volen transmetre actituds o valors. O bé la combinació de totes, amb més o menys assertivitat. Per a cadascuna d'aquestes visions didàctiques, hi ha tècniques i dissenys museogràfics diferents. El més encertat és trobar les estratègies i els muntatges museogràfics més efectius per a cada cas, i així comunicar i permetre l'aprenentatge en la seva diversitat.

Eines i materials on trobar més informació

M. Immaculada Pastor Homs (2004). *Pedagogía museística. Nuevas perspectivas y tendencias actuales*. Barcelona: Ariel Patrimonio.

Revista Iber. Didáctica de las Ciencias Sociales, Geografía e Historia (1998, gener) (núm. 15, monogràfic sobre els museus en la didàctica).

A. Bardavio; P. González Marcén (2003). *Objetos en el tiempo. Las fuentes materiales en la enseñanza de las ciencias sociales*. Barcelona: ICE/Horsori.

J. Santacana; X. Hernández (1999). *Enseñanza de la arqueología y la prehistoria*. Barcelona: Milenio.

E. Hooper-Greenhill (1998). *Los museos y sus visitantes*. Gijón: Trea.

www.icom.org/ceca: el CECA de l'ICOM està format per educadors de museus i s'ocupa de tots els aspectes relacionats amb l'educació i l'acció cultural als museus: investigació, gestió, animació, exposició, mitjans de comunicació, programació i avaluació. Té per objectius prioritaris l'intercanvi internacional d'informació i programes, garantir que educació als museus sigui un element prioritari dins l'ICOM, el reconeixement mundial del paper educatiu dels museus, i la promoció dels professionals de l'educació dins dels museus. Té diversos grups de treball i publicacions periòdiques especialitzades.

3. Comunicació i públic

3.1. Què és el màrqueting i per què l'introduïm als museus?

A finals dels anys seixanta s'introdueixen els conceptes i les tècniques del màrqueting en organismes sense ànim de lucre, com ara els museus. El màrqueting s'entén com una nova lògica de reflexió que determina en quines condicions i en quines modalitats, els consumidors –usuaris i visitants dels museus– i els productes –programació cultural i educativa– es poden posar en relació.

Com ens indiquen N. Kotler i P. Kotler, en el context dels museus, el màrqueting és la relació que s'estableix entre les inquietuds i els interessos dels visitants i les necessitats de satisfer-los per mitjà de les experiències i de les actituds en els museus (2008, pàg. 371).

En els museus la finalitat del màrqueting no és obtenir un rendiment econòmic, sinó posar a l'abast dels conservadors tota una sèrie d'eines o d'estratègies que permetin, seguint la filosofia promoguda pel museu, aconseguir els objectius fixats per la institució, essencialment documentació, interpretació i difusió dels diferents significats i valors dels elements materials preservats. Això significa que els professionals del màrqueting col·laboren amb els museòlegs en l'elaboració i la difusió dels programes educatius, en el sentit ampli que hem descrit anteriorment.

D'aquesta manera, el màrqueting contribueix a la comprensió i a l'apreciació, per part dels ciutadans i les ciutadanes, dels valors que fonamenten l'existència dels museus, el patrimoni que custodien i els serveis que ofereixen. Alguns autors, però, ens alerten que una visió excessivament economicista del màrqueting aplicada als museus pot donar lloc a una manca de rigor científic i a una pèrdua de la dimensió educativa pròpies dels museus, en la mesura que fàcilment es pot caure en la perversió que la necessitat d'augmentar el nombre d'usuaris/consumidors passi irremediablement per un increment de les activitats lúdiques (Alexander, 1999).

Seguint els estudis de **Tobolem** (2007, pàg. 298-301), la introducció de les tècniques del màrqueting als museus es pot atribuir principalment als factors següents: creixement dels museus, diversificació de les vies de finançament, augment dels entorns competitiu i necessitat de conèixer els interessos i les inquietuds dels visitants. És a dir, ha de permetre la protecció de les funcions

museístiques més essencials, sense oblidar les necessitats d'atraure més visitants ni la de vendre un nombre més alt de productes (com ara catàlegs, marxandatge, llibres científics, etc.).

3.1.1. Diversificació de les vies de finançament

A partir dels anys vuitanta l'interès progressiu per la protecció del patrimoni cultural i per la funció social i educativa dels museus propi dels anys seixanta i setanta es va anar desplaçant cap a la necessitat d'augmentar la rendibilitat social i econòmica d'aquests organismes. El creixement de les institucions museístiques –l'augment del nombre de treballadors i dels serveis que oferien–, coincidint amb un període de desacceleració econòmica, no va permetre que el sistema tradicional de finançament museístic (el sector públic) mantingués el mateix ritme de creixement ni que fos capaç de respondre a les noves necessitats del sector.

En països com els Estats Units i el Regne Unit, determinats per les noves polítiques conservadores de Ronald Reagan i Margaret Thatcher, els museus es van veure obligats a cercar nous sistemes de finançament, a proveir-se d'ingressos econòmics complementaris al públic, i d'aquesta manera a introduir-se en el món de la gestió privada via el màrqueting. Aquestes vies de finançament passaven per subvencions i ajuts obtinguts d'institucions públiques i privades, els ingressos derivats de serveis oferts a altres consumidors (no necessàriament visitants), com ara activitats específiques per a socis i amics del centre o el lloguer d'espais per a actes i festes, o bé a millorar la rendibilitat pròpia del museu amb ingressos obtinguts dels preus d'entrada, els serveis de botiga i cafeteries restaurant, i el marxandatge museístic. Els museus deixaven de ser un servei sense ànim de lucre de l'Estat per als ciutadans, a ser entitats públiques amb criteris de gestió privada, a fi que l'Estat no en fos el seu únic inversor.

Diverses són les estratègies de màrqueting que es poden seguir, però majoritàriament es tendeix a diversificar els serveis i els productes a fi de crear el museu com un espai cultural atractiu a tot tipus de públic.

Una de les estratègies més emprades en els museus és deixar l'entrada lliure a l'exposició permanent i cobrar només les exposicions temporals, els serveis a les visites guiades, les activitats didàctiques, els cursets i els actes públics puntuals. Aquest sistema és eficaç en un doble vessant: d'una banda, proporciona gratuïtat a un servei cultural que es considera bàsic per a la comunitat i, de l'altra, permet la recuperació d'una part de les despeses inicials. Tot i les diferents polítiques de màrqueting que es puguin desenvolupar en relació amb els preus de les entrades, en la majoria de les institucions es fomenta la visita entre els diversos grups socials, segons els grups d'edat (nens, adults) i les condicions econòmiques dels visitants (estudiants, pensionistes, aturats).

Exemple

Els ingressos per taquilla, per exemple, poden variar segons el valor que es doni al preu dels tiquets d'entrada. Alguns centres redueixen els preus per a atraure determinats tipus de públic o, senzillament, com a mesura política, ofereixen una activitat cultural gratuïta.

Una altra font d'ingressos la constitueixen les exposicions temporals. La periodicitat amb què es renoven les exposicions permanents (de mitjana, en set anys es veuen científicament obsoletes o museogràficament antiquades) pot fer que molts visitants només facin una visita i s'oblidin del museu fins que se n'anunciï una reobertura amb nous continguts i objectes exposats. Per a evitar aquestes situacions, les exposicions temporals són fórmules no solament per a donar cabuda periòdica a nous temes i objectes del magatzem, sinó també per a posar el museu en un punt d'atracció periòdic per als visitants o per a diversificar els ingressos econòmics. Per aquest motiu, és comú que mentre que l'entrada a l'exposició permanent sigui gratuïta (o quedi inclosa en el tiquet de la temporal), les temporals siguin de pagament. La publicitat que es fa periòdicament per a les exposicions temporals es converteixen, de pas, en una manera de fer publicitat constantment de l'existència del museu.

El servei de comercialització de productes ofereix als visitants la possibilitat d'endur-se a casa un producte relacionat amb la visita al museu: llibres, catàlegs, treballs d'artistes i artesans de la zona, fotografies, pòsters, mapes, etc. La venda de productes és una de les activitats complementàries més profitoses per a generar ingressos. Al contrari, el bar o servei de cafeteria i restauració, pensat per al descans dels visitants, no acostuma a generar gaires ingressos, i per aquest motiu, normalment es contracten (o lliciten) els serveis d'empreses externes especialitzades, les quals poden oferir productes a preus ajustats, o bé instal·lar màquines subministradores de productes.

Els socis i amics del museu proporcionen un suport social i monetari a la institució, ja que són un públic molt fidel, tant pel respecte a les exposicions temporals com pels actes culturals de la institució, a la qual se senten molt vinculats emotivament o intel·lectualment. Per a obtenir amics o visitants fidels és necessari elaborar un programa que ofereixi avantatges tangibles als interessos i les necessitats dels socis, com per exemple l'entrada a preu reduït, descomptes a la botiga, enviament regular d'un butlletí informatiu, prioritat d'accés a les activitats, o bé activitats especials pensades per a ells.

Els últims anys, el lloguer d'espais per a acollir actes, festes, cursets i seminaris d'empreses o col·lectius interessats a associar les seves celebracions amb la imatge corporativa del museu s'ha convertit en una altra font generadora d'ingressos. La demanda d'aquest tipus de serveis depèn de la qualitat de les instal·lacions del centre i de la seva flexibilitat en els horaris d'obertura i en adaptar-se a les necessitats. La provisió de begudes i cafès, i les possibilitats de contractar un servei de restaurant són alguns dels requeriments necessaris per a oferir aquests tipus de serveis en els museus. L'èxit està directament relacionat amb la capacitat d'identificació de l'empresa privada o de l'entitat cultural usuària amb l'ideari, els principis o els continguts de la institució museística.

3.1.2. Imatge de "marca" i identitat

Un altre factor que ha contribuït a implementar polítiques de màrqueting ha estat l'augment de la **competitivitat entre museus i altres espais** amb programacions culturals o fins i tot de caràcter lúdic, com ara els parcs temàtics. L'augment de l'oferta d'oci cultural ha obligat a evidenciar davant del públic consumidor la singularitat de la institució, els particulars dels productes cul-

turals que ofereix i les diferències respecte a altres institucions. De tota aquesta pràctica se'n deriva la identificació d'una imatge de marca i una identitat corporativa pròpia sobre les quals elaborar campanyes publicitàries, establir relacions públiques i promoure la venda de productes a fi de poder reforçar la seva visibilitat, comunicar el seu caràcter diferencial i aconseguir el suport del públic (Kotler i Kotler, 2008).

Abans que un museu o qualsevol altra organització pugui determinar quines eines de comunicació i promoció utilitzarà, és indispensable disposar d'una imatge corporativa, d'un element propi identificador del centre. La imatge o identitat de marca normalment adopta la forma d'un logotip i d'un missatge que actuen de manera conjunta per a atraure l'atenció. Les imatges han de ser senzilles, sense connotacions, fàcilment memoritzables i capaces de sintetitzar les idees més significatives de l'organisme que representen.

A més de la imatge del museu, les campanyes publicitàries –la inserció d'anuncis sobre la programació que s'ofereix als diaris, a les emissores de radio i, ocasionalment, als canals de la televisió; la producció de material en paper (fulls de mà, cartes enviades per correu, etc.) i els enviaments per mitjà dels correus electrònics (puntuals, butlletins d'informació, etc.)– permeten exercir un control sobre els continguts dels missatges i, en conseqüència, contribuir de manera efectiva al reforçament de la identitat i la visibilitat del centre.

Paral·lelament a la imatge i a la publicitat, les tècniques pròpies de les relacions públiques es consideren fonamentals per a formar, mantenir i transformar les actituds públiques respecte del museu i els seus productes, i afavorir la creació d'actituds favorables en relació amb els patronats, patrocinadors, grups d'interès i visitants (Kotler i Kotler, 2008). Des d'aquesta perspectiva, una dels principals tasques de les relacions públiques és establir relacions interdependents amb altres institucions culturals de titularitat, dimensió i tipologia diverses, orientades a obtenir subvencions, definir col·laboracions i a optimitzar la gestió dels recursos.

Les relacions públiques tenen en compte les polítiques que en l'àmbit de la cultura s'estan duent a terme en les diverses administracions i entitats privades que actuen sobre el territori, tant per a complementar-les, com per, eventualment, contribuir a la seva planificació futura. En aquest sentit, doncs, per mitjà de les relacions públiques, els museus participen activament en la vida cultural, social i econòmica del municipi i de la regió on s'ubiquen, i aporten iniciatives culturals concretes que incrementen l'oferta existent tot implicant-se en el disseny de les polítiques culturals que contribueixen al desenvolupament local.

3.1.3. Estudis de públic

La necessitat de transformar els museus en entitats rendibles econòmicament i socialment, i en competència directa amb altres entitats culturals, va donar lloc, sobretot a partir dels anys noranta, a un desenvolupament dels estudis de públic, i va posar en funcionament els mecanismes pertinents per a saber el nombre de persones que usen els museus i seus serveis, per a esbrinar a quin ventall de població representen, quin profit en treuen de la visita, i si s'han aconseguit els objectius educatius i de difusió establerts per la institució.

Des de finals dels anys setanta, i específicament amb la publicació de diversos articles científics de Harris Shettel i Chanter G. Screven, els estudis sobre públics als museus es consoliden gradualment (Pérez Santos, 2008). Des de l'inici dels noranta, l'Associació Americana de Museus proporciona suport institucional a tots els museus que elaborin aquests tipus d'estudis, i en promou la proliferació als Estats Units, al Canadà i arreu del món. A França, en aquesta mateixa dècada, es publica la revista *Publics et Musées* i la Direcció de Museus de França va crear en alguns museus un observatori permanent del públic (Observatoire Permanent des Publics, OPP). A Espanya, no és fins a l'actualitat que es crea, des de la Subdirecció General de Museus Estatals, el Laboratori Permanent de Públic de Museus

Els estudis de públic s'han centrat fonamentalment a establir els recomptes de públic que assisteix a cada una de les activitats culturals programades, i alhora, en determinades èpoques de l'any, s'elaboren enquestes orientades a obtenir les impressions, les crítiques i els suggeriments del públic. El recompte de les visites permet obtenir una primera avaluació sobre els mesos de l'any i els dies de la setmana que els equipaments culturals acullen un nombre més alt de visitants, al mateix temps que permet esbrinar les activitats culturals que obtenen una resposta més significativa per part del públic. Les enquestes permeten delimitar les franges d'edat més habituals, el sexe i la tipologia de la visita (grups escolars, famílies), el nivell d'estudis, els mitjans de transport utilitzats, els mitjans de comunicació més efectius, el grau de satisfacció obtingut i, en general, els interessos de les persones que visiten aquests tipus d'equipaments i de les que no ho fan (Ribas i Bruguera, 1995).

No obstant això, encara que les dades socials i econòmiques recollides sobre els visitants són d'utilitat per a millorar els continguts de la programació cultural, hi ha altres estudis de públic més específics que ens permeten avaluar la idoneïtat de les tècniques museogràfiques utilitzades. Aquests tipus d'estudis, que tenen un efecte directe sobre les decisions preses en la política general del museu i en les propostes museogràfiques, permeten detectar les mancances dels equipaments culturals i reconduir els seus objectius i mètodes de treball. Poden determinar les mancances relacionades amb l'organització interna (horaris, seguretat dels visitants, serveis d'acolliment, etc.), amb la qualitat

dels continguts proposats (exposicions, tallers didàctics, conferències, curssets, etc.), i amb les formes de projecció a la comunitat on s'insereixen (mitjans de comunicació, participació ciutadana, etc.), entre altres.

En definitiva, una avaluació continuada de les activitats programades permet millorar el rendiment sociocultural dels equipaments i justificar-ne el manteniment com a entitats culturals al servei de la ciutadania.

3.2. L'enfocament holístic de la comunicació

Al llarg d'aquest mòdul hem vist com la introducció de les noves tendències de màrqueting en museologia han impulsat un interès creixent per a integrar els usuaris en les activitats del museu i els museus en les formes de vida dels visitants. Noves solucions relacionades amb l'elaboració dels continguts, amb els sistemes de difusió i amb les formes de gestionar desplacen, gradualment, les formes de fer del museu tradicional. En aquest sentit, els museus ja no es desenvolupen d'esquena als ciutadans, sinó que articulen polítiques de comunicació que informen dels objectius que es volen assolir, de l'evolució de les diverses fases dels projectes que es volen implementar, i del fet que siguin sensibles als suggeriments i a les necessitats del públic potencial i que intentin implicar-lo, en la mesura que es pugui, en la concreció i el desenvolupament de la seva programació cultural.

Tanmateix, els professionals i voluntaris que treballen en el desenvolupament diari de les activitats culturals es basen en el contacte directe amb els visitants i són els que acaben definint la qualitat del projecte. La funció comunicadora del museu es manifesta de diverses maneres i es relaciona amb totes les persones i activitats que tenen lloc en un museu, i són una part essencial de la planificació estratègica i, sobretot, de la gestió diària de la institució.

Bibliografia

Eines i materials on trobar més informació

Alexander, D. V. (1999). "Un equilibrio delicado: los museos y el mercado". *Museum International* (núm. 202, vol. 51, núm. 2, pàg. 29-34).

Alonso Fernández, L.; García Fernández, I. (1999). *Diseño de exposiciones. Concepto, instalación y montaje*. Madrid: Alianza.

Bardavuin, A.; González Marcén, P. (2003). *Objetos en el tiempo. Las fuentes materiales en la enseñanza de las ciencias sociales*. Barcelona: ICE/Horsori.

Bradford, H. (2000). "A new framework for museum marketing". A: *Museum Management*. Londres / Nova York: Kevin Moore, Leicester Readers in Museum Studies, Routledge.

Bradford, H. (2000). "A new framework for museum marketing". A: *Museum Management* (ed. Kevin Moore) (pàg. 41-51). Londres / Nova York: Leicester Readers in Museum Studies / Routledge.

Carandini, A. (1984). *Arqueología y cultura material*. Barcelona: Mitre.

Diversos autors (2008, octubre). "El público y el museo". *MUS-A. Revista de los Museos de Andalucía* (any VI, núm. 10).

Durbin, G.; Morris, S.; Wal Kinson, S. (1991). *Learning from objects. A teachers guide*. Londres: English Heritage.

García Blanco, A. (1999). *La exposición. Un medio de comunicación*. Madrid: Akal (1a. reimpressió, 2009).

García Blanco, A.; Asensio Brouard, M.; Pol Méndez, E. (1993). *El MAN y la investigación sobre el público*. A les jornades sobre "El público y el museo: un tema de investigación". A: http://de.scientificcommons.org/mikel_asensio_brouard

Gottesdiener, H.; Mironer, L.; Davallon, J. (1993). "En Francia, rápida evolución y apoyo del público". *Museum Internacional* (núm. 178, vol. XLV, núm. 2, pàg. 13-19).

Hall, M. (1987). *On Display. A Desing Grammar of Museums Exhibitions*. Londres: Lund Humphries.

Hernández, F. X. (1998, gener). "Museología y didáctica: Consideraciones epistemológicas". *Iber: Didáctica de las Ciencias Sociales, Geografía e Historia* (núm. 15, pàg. 31-38).

Hooper-Greenhill, E. (1995). *Museum, media, message*. Londres: Routledge.

Hooper-Greenhill, E. (1998). *Los museos y sus visitantes*. Gijón: Trea.

Kotler, N.; Koltler, P. (2008). *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel.

Laboratorio Permanente de Público de Museos: www.mcu.es/museos/MC/laboratorio/index.html

Lord, B.; Dexter Lord, G. (1998). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel.

Panofsky, E. (2004). *El significado de las artes visuales*. Madrid: Alianza.

Pastor Homs, Ma. I. (2004). *Pedagogía museística. Nuevas perspectivas y tendencias actuales*. Barcelona: Ariel.

Pérez Santos, E. (2008, octubre). "El estado de la cuestión de los estudios de público en España". *MUS-A. Revista de los Museos de Andalucía* (any VI, núm. 10, pàg. 20-30). www.mcu.es/museos/MC/laboratorio/index.html

Ribas Bruguera, M. (1995). *Públic en els museus. L'estudi de públic i avaluació com a eines de gestió*. Generalitat de Catalunya, Direcció General del Patrimoni Cultural.

Santacana, J.; Hernández, X. (1999). *Enseñanza de la arqueología y la prehistoria*. Barcelona: Milenio.

Screven, C. G. (1993). "Estudios sobre visitantes". *Museum Internacional* (núm. 178, vol. XLV, núm. 2, pàg. 4-5).

Toblem, J. M. (2007). "The Marketing Approach in Museums". A: *Museum Management and Marketing* (ed. Richard Sandell i Robert R. Janes) (pàg. 294-312). Londres / Nova York: Routledge.