

# I. Propuestas sistemáticas desde y para la formación

## CUESTIONARIO PARA VISITANTES

Ministerio de Cultura		Ministerio de Educación		Ministerio de Sanidad		Ministerio de Asuntos Exteriores		Ministerio de Justicia		Ministerio de Ciencia, Innovación y Turismo		Ministerio de Fomento		Ministerio de Medio Ambiente		Ministerio de Igualdad		Ministerio de Trabajo		Ministerio de Consumo		Ministerio de Sanidad		Ministerio de Asuntos Exteriores		Ministerio de Justicia		Ministerio de Ciencia, Innovación y Turismo		Ministerio de Fomento		Ministerio de Medio Ambiente		Ministerio de Igualdad		Ministerio de Trabajo		Ministerio de Consumo	
CUESTIONARIO Nº		Día		Mes		Año		Hora		Lugar		Nombre		Apellidos		Domicilio		Teléfono		Correo electrónico		Otro		Otro		Otro		Otro		Otro		Otro		Otro		Otro		Otro	

Estimado visitante, el Ministerio de Cultura, a través de la Subdirección General de Museos Estatales, ha puesto en marcha una serie de investigaciones sobre los visitantes de los museos estatales con el fin de conocerlos mejor y adecuar las condiciones de la visita a sus necesidades. Ayúdenos en esta labor cumplimentando este cuestionario, pues su opinión es fundamental para conseguir este objetivo.

### INSTRUCCIONES PARA CUMPLIMENTAR EL CUESTIONARIO

- En la mayoría de las preguntas, rodee con un círculo los números correspondientes a las respuestas que usted elija.
- En algunas preguntas puede contestar más de una opción y en otras un número limitado de opciones (en ambos casos se indica en cada pregunta el número de opciones que puede contestar).
- Algunas preguntas son abiertas. Según los casos, conteste un número (aunque sea aproximado) o exprese con algunas palabras su respuesta.

1. ¿Es su primera visita a este Museo?  
 1. Sí  
 2. No, ya había venido con anterioridad
2. Si ya había venido antes, por favor, díganos cuándo visitó este Museo por última vez.  
 1. En los últimos 3 meses  
 2. En los últimos 6 meses  
 3. En los últimos 12 meses  
 4. En los últimos 2 años  
 5. Hace más de 2 años
3. Si ha venido en los últimos 12 meses, ¿cuántas veces lo ha visitado en este tiempo sin incluir la visita de hoy?  
..... veces
4. ¿Qué espera de su visita a este Museo?  
Señale un máximo de 3 respuestas.  
 1. Disfrutar de un ambiente especial  
 2. Descubrir algo nuevo  
 3. Hacer algo diferente a lo cotidiano  
 4. Apreciar piezas, objetos u obras de arte  
 5. Conocer nuestra Historia  
 6. Recordar cosas ya sabidas  
 7. Comprender la diversidad cultural  
 8. Evocar tiempos pasados  
 9. Aprender  
 10. Otras cosas, (por favor, especifique)  
.....  
.....
5. Hoy, usted ha venido al Museo ...  
 1. Solo  
 2. Acompañado por ..... personas
6. Si ha venido acompañado, ¿quién le acompaña?  
 1. Su cónyuge, pareja, compañero o compañera  
 2. Sus padres  
 3. Uno o varios hijos, ¿de qué edades?  
..... años, ..... años, ..... años, ..... años  
 4. Amigos de sus hijos u otros niños de la familia, ¿de qué edades?  
..... años, ..... años, ..... años, ..... años  
 5. Uno o varios parientes  
 6. Uno o varios amigos o colegas  
 7. Otra persona, ¿quién?  
.....
7. ¿Ha venido usted en grupo organizado concertando previamente la visita?  
 1. No  
 2. Sí, ¿de qué tipo?  
 Tercera edad  
 Turístico  
 Asociación cultural  
 Educación de adultos  
 Otro tipo (por favor, especifique)  
.....
8. ¿Conocía usted la ubicación exacta de este Museo antes de su visita de hoy?  
 1. Sí  
 2. No
9. En caso negativo, ¿ha tenido problemas para localizarlo? ¿Qué tipo de problemas?  
 1. Ningún problema  
 2. Falta señalización exterior  
 3. La señalización es incorrecta  
 4. La información de que disponía no era adecuada  
 5. Otro tipo de problemas (por favor, especifique)  
.....



# 1. Buenas prácticas en la investigación del público en museos

*No basta con adquirir sabiduría, es preciso, además, saber usarla.*  
Cicerón

Eloísa Pérez Santos

## Resumen

Aunque las investigaciones sobre el público de los museos tienen una historia de casi un siglo, y han demostrado su capacidad para aportar resultados válidos para las instituciones museísticas, los museos son reacios tanto a poner en marcha investigaciones sobre el público como a aplicar los conocimientos derivados de las mismas. En este artículo se analizan las posibles causas de esta situación y se proponen una serie de principios en los que deben apoyarse las investigaciones acerca del público en el futuro; asimismo, se subraya la necesidad de alcanzar un compromiso por parte de las instituciones museísticas, los responsables de la gestión de las mismas y los investigadores o las empresas interesadas, con el fin de que estas investigaciones se conviertan en una fuente de datos válidos para poner en marcha actividades con el público. En síntesis, se repasan los temas más polémicos en torno a este tipo de investigaciones y algunas de las normas éticas, deontológicas y principios de buenas prácticas, que ayudarán a marcar los límites de las investigaciones del público de los museos en el futuro.

## Palabras clave

Públicos, buenas prácticas, estudios de visitantes, museos.

## Abstract

Although research on museums' audiences have a history of almost a century, and have proved their ability to deliver valid results for museum institutions, museums are reluctant, not only to launch research on audiences, but to apply knowledge derived from them. This article analyzes the possible causes of this issues, and proposes a series of principles upon which future audience research should be based. Additionally, it underlines the need to reach a compromise between museum institutions and those responsible of managing them, and researchers or interested entities, so that these research works turn into a source of valid data to design activities with visitors. In summary, this article reviews the most controversial topics around these type of research, and some of the ethical and deontological norms and principles of good practice that will help establish the scope of audience research in museums in the future.

## Key Words

Audience, good practices, visitor studies, museums.

▲ Cuestionario de público del Laboratorio Permanente de Público de Museos en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, en Madrid, España. Fotografía: © Eloísa Pérez Santos.

## Introducción

Las investigaciones y evaluaciones realizadas sobre el público se han extendido por nuestros museos. Desde que Ives Gilman comenzó a estudiar a los visitantes, en 1916, hasta nuestros días, la Visitor Research o Investigación del público, se ha configurado como una disciplina que ha dado soporte metodológico a este tipo de estudios y cuyos resultados han permitido organizar y sistematizar una gran cantidad de conocimientos sobre las características, los comportamientos y las experiencias de los visitantes de museos. A lo largo del tiempo, la investigación del público ha sido capaz de desarrollarse como disciplina aplicada a un ámbito concreto con características muy especiales como es el museo.

En especial durante los últimos años del siglo XX y la primera década del siglo XXI, se han delimitado, con bastante precisión, los perfiles básicos de los visitantes de los museos en casi todo el mundo. De esta forma, se han descrito sus características sociodemográficas y psicológicas con precisión, lo que ha permitido tener un buen conocimiento de la audiencia real y potencial de los museos. Las nuevas tecnologías de la información y el surgimiento de las redes sociales han abierto la posibilidad de estudiar a amplios grupos sociales hasta ahora inaccesibles (Villaespesa, 2013; Russo, Watkins, Kelly y Chan, 2008; Kidd, 2011; Fletcher y Lee, 2012).

Al mismo tiempo, en los últimos 30 años los estudios de público han logrado desarrollar una metodología propia cada vez más sofisticada tanto cuantitativa como cualitativa. También la investigación desarrollada dio luz a propuestas teóricas que han aportado un marco de referencia imprescindible para la interpretación de los hallazgos obtenidos. Destacables son los avances en la comprensión de los fenómenos relacionados con la adquisición del conocimiento y el aprendizaje a partir de los contenidos expositivos (Falk y Dierking, 1992), la evaluación del aprendizaje basado en la experiencia (MLA, 2004; Laboratorio Permanente de Público de Museos, 2015) y el estudio de las condiciones que favorecen y potencian las sensaciones

de inmersión y absorción en los museos y las exposiciones y, por lo tanto, aumentan la probabilidad de que se produzca aprendizaje significativo (Perry, 1992; Rand, 2001; Hennes, 2003; Black, 2005). Buenos ejemplos y recopilaciones sobre el tema pueden encontrarse en Estados Unidos (DiMaggio, Useem y Brown, 1978), Europa (Hooper-Greenhill, 1998; Mironer, 2001; Provonost, 2002; LPPM, 2011) e Iberoamérica (Cousillas, 1998, 2000; Conaculta, 2011; Puebla, 2012).

El gran avance experimentado en las comunicaciones, en particular en la última década, ha multiplicado la difusión de los resultados de las investigaciones realizadas. Hoy día la comunicación por medio de plataformas digitales y redes sociales, nos proporciona acceso a muchos de los resultados de investigaciones en museos de todo el mundo. De hecho, las investigaciones llevadas a cabo en museos concretos han dado paso, en los últimos años, a las realizadas a través de redes de museos e instituciones y que pretenden aunar esfuerzos para conseguir organizar, sistematizar y utilizar los resultados obtenidos.

Sin embargo, aunque los estudios de público y la evaluación de las exposiciones han demostrado sobradamente su eficacia en la gestión museística, no tienen la implantación que cabría esperar dado su desarrollo. Muchos museos son reacios tanto a llevar a cabo investigaciones sobre el público como a aplicar los conocimientos derivados de las mismas. Por ello, la planificación basada en el público sigue teniendo hoy importantes barreras que superar, como lo planteo a continuación.

### La dificultad de implantación de los estudios de público en los museos

Desde 1974 la Asociación Americana de Museos (AAM) hizo una declaración institucional sobre la necesidad de realizar y aplicar las investigaciones sobre el público en los museos y se informaba que el conocimiento acumulado a partir de los estudios de públicos, era infrutilizado por los profesionales responsables de los museos y exposiciones. En 1992 la misma asociación recomendaba a los museos de Estados

Unidos realizar análisis del público, evaluar la efectividad de las exposiciones y programas y aplicar los resultados a su elaboración (AAM, 1992), y llegó a su máximo exponente con la puesta en marcha del Programa de Evaluación de Museos (MAP), por el cual se instó a todos los museos estadounidenses a someterse a una evaluación sistemática de carácter institucional (AAM, 2000).

En Europa, algunos autores como Hooper-Greenhill (2007) afirman que el grado de desarrollo de los estudios de público es muy desigual. Podría decirse que, a excepción del Reino Unido, donde la cultura evaluativa en los museos está mucho más extendida, las barreras a la evaluación y al análisis del público como soporte de las decisiones de gestión museística, constituyen una lamentable evidencia.

En Iberoamérica, la situación es similar a la europea, porque incluso en aquellos países donde la tradición investigadora, académica y de gestión cultural es más evidente, los estudios de público en museos no han terminado de despegar. En México, por ejemplo, García Canclini (1993) se preguntaba ya por qué en un país como México donde, al menos desde los gobiernos posrevolucionarios, se manifestaba una intensa preocupación por extender los vínculos del arte y la cultura hacia las masas, no se hacían investigaciones sobre públicos, consumo y recepción de bienes culturales. Más recientemente, Pérez Castellanos (2017) afirma que, en México hoy día, aún no se extienden los estudios de público de manera sistemática como tarea cotidiana dentro del quehacer museístico y solo escasos esfuerzos se han hecho en instituciones de cultura centrales como la Secretaría de Cultura, sin llegar a la importancia de Estados Unidos, el Reino Unido o Australia. Incluso, en la última década, los investigadores han evidenciado la escasa implantación de los estudios en los países iberoamericanos (Castro, 2000; Rosas Mantecón, 2005; Bialogorski y Cousillas, 2002; Cousillas, Sarno, Grandi y Lloret, 2006; Guzmán Cárdenas, 1995).

Recientemente, un estudio sobre la presencia de este tipo de investigaciones de público en algunos países del sur de Europa (Romanello, 2013), señala algunas otras

razones para tener en cuenta. A partir de entrevistas en profundidad realizadas a profesionales de los departamentos de educación o de actividades con el público de algunos de los más importantes museos de Francia y España, Romanello descubrió que los estudios, cuando se llevan a cabo, responden más a iniciativas personales que a una estrategia planificada de gestión, y que en raras ocasiones los resultados de los estudios cruzan las fronteras de los departamentos que los realizan o los encargan, por lo que no suelen tener consecuencias en otros niveles de la organización del museo. A menudo, esta situación se agudiza por la propia estructura jerárquica de los departamentos de los museos que impiden el flujo de información para la toma de decisiones y no promueve la cooperación. En dicha situación las investigaciones realizadas se usan más como argumento para justificar acciones o decisiones ya adoptadas que para el desarrollo de audiencias o la implementación de los servicios. Romanello (2013) cree que la investigación del público es vista como una buena forma de hacer el trabajo independientemente de los resultados obtenidos, lo que implica cierto cinismo en el comportamiento de los directivos de la institución, que por una parte reconocen la importancia de los estudios y la cara amable con el público que estos transmiten, pero por otra, no actúan en función de los resultados obtenidos. Es decir, esta “supuesta” preocupación por el público no se ve suficientemente avalada por los hechos.

Aun cuando existe buena voluntad entre los profesionales que trabajan en museos hacia la investigación de público, en ocasiones estos profesionales desconocen sus aspectos técnicos más elementales, mantienen ideas erróneas y prejuicios sobre los mismos, o simplemente son escépticos e ignoran el beneficio de sus resultados.

Por lo expuesto, parece evidente que la investigación del público de los museos se halla en un momento crucial de su supervivencia como disciplina, al menos en algunos entornos donde los museos tienen estructuras muy tradicionales. Parece que la democratización y apertura hacia la participación del público, lo que implica integrar la evaluación y la investigación de los visitantes como base de las decisiones al más

alto nivel, encuentra resistencias sustanciales que serán difíciles de vencer sin un cambio radical en la forma de gestionar este tipo de organizaciones (Davies 2005; Esmel-Pamies, 2009).

A continuación, se repasan los temas más polémicos en torno a estas investigaciones analizando las posibles causas de esta situación y se proponen algunas de las normas éticas, deontológicas y principios de buenas prácticas, en las que deberían apoyarse las investigaciones del público de los museos en el futuro.

### Los estudios de público son útiles y su aplicación es una cuestión de restitución social

Como afirman Kotler y Kotler (2001) y la experiencia profesional nos muestra lamentablemente muy a menudo, los museos consideran que la investigación de público es cara, porque supone un costo adicional a los elevados presupuestos de los montajes expositivos o los proyectos museológicos. En este sentido, la evaluación de una exposición se considera más un gasto que un instrumento para ahorrar esfuerzo, tiempo y dinero en las etapas previas y durante el montaje de las exposiciones, que es donde radica su verdadera utilidad.

Ante este argumento, cabe resaltar algunas consideraciones, como por ejemplo, que existe un amplio rango de investigaciones y técnicas de evaluación que pueden ser aplicadas en los museos, y sin ser necesariamente costosas, aportan una gran cantidad de información especialmente útil para la gestión (análisis detallados de las estadísticas realizadas, observaciones discretas hechas por el personal de sala, pequeños estudios con muestreos rigurosos, etcétera). Igualmente, deben considerarse las posibilidades de colaboración entre instituciones (redes de museos), que pueden constituir un apoyo apreciable para poner en marcha este tipo de estudios.

Parece, por lo tanto, que como señala Prats (2003), más que un problema de presupuesto nos hallamos ante una actitud, ya que la evaluación debe incorporarse al proceso de creación de los productos del museo (exposiciones, actividades, publicaciones, páginas web, etcétera). De esta forma, sus resultados redundarán directamente en el trabajo del museo y aportarán experiencia a sus profesionales, lo que, desde todos los puntos de vista, conlleva beneficios sociales y económicos.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que las investigaciones y evaluaciones que sobre el público pueden llevarse a cabo en los museos, no tienen sentido sin la aplicación de los conocimientos obtenidos en beneficio de una mejor comunicación entre las instituciones museísticas y los visitantes de las mismas. Hacer investigaciones que suponen un esfuerzo personal y económico importantes solo para “lavar la imagen de las instituciones”, constituye un gasto innecesario además de un fraude hacia los ciudadanos a los que van dirigido los estudios.

Los estudios de público constituyen un instrumento fundamental para la gestión del museo, ya que pueden facilitar la toma de decisiones, basadas en un análisis objetivo de la realidad. Los análisis del público actual y potencial y la evaluación de las exposiciones y de los servicios generales y de atención al visitante, proporcionan datos de suma importancia sobre el funcionamiento actual del museo y sobre los aspectos en los que se debe intervenir. Por ello, es evidente que la utilización de los datos proporcionados por este tipo de investigaciones conlleva una restitución del coste soportado por los contribuyentes de dichos servicios que son a su vez sus beneficiarios.

Un ejemplo de cómo puede utilizarse la investigación y la evaluación en los museos lo constituye el proyecto Laboratorio Permanente de Público de Museos<sup>1</sup> del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, cuyas características esenciales pueden hallarse en García Blanco (2017).

<sup>1</sup> <http://www.mecd.gob.es/cultura/areas/museos/mc/laboratorio-museos/inicio.html>





▲ Figura 1. Cartel del Laboratorio Permanente de Público de Museos en el Museo Arqueológico Nacional de Madrid, España. Fotografía: © Eloísa Pérez Santos.

“ Los estudios de público constituyen un instrumento fundamental para la gestión del museo, ya que pueden facilitar la toma de decisiones, basadas en un análisis objetivo de la realidad. ”

Pero, ¿qué hace que los estudios de público sean efectivos? Según Reussner (2004), a partir de su investigación en Australia y Nueva Zelanda, se trata de una combinación de trece factores, de los cuales hay cuatro que discriminan a las instituciones que sobresalen por sus buenas prácticas en investigación de públicos:

- **Comunicación:** que los hallazgos estén disponibles amplia y fácilmente, que los informes se proporcionen en un formato adaptado a las necesidades de los usuarios finales de la información y que las implicaciones de la investigación se discutan también con los usuarios finales.
- **Responsabilidad:** que alguien sea responsable de la investigación de público dentro de la institución, incluso si es solo parcial.
- **Utilidad de la investigación:** que la investigación esté dirigida y los hallazgos sean útiles, procesables y fácilmente disponibles.
- **Participación:** que el personal de la institución participe en actividades de investigación de público porque pueden aportar información sobre las preguntas y cuestiones que se investigarán, pueden ayudar a desarrollar los instrumentos de investigación y, a veces, en el trabajo de campo, y porque pueden discutir los resultados de investigación con el investigador.

#### Los trece factores que determinan la efectividad de los estudios de público en los museos (Reussner, 2004)

1. Calidad de la investigación: el nivel de rigor científico y la solidez del estudio, el nivel de calificación y la experiencia del investigador.
2. Aceptación y apoyo de la investigación en toda la institución, como una contribución legítima y valiosa al trabajo del museo.

3.	Disponibilidad de recursos para la investigación en términos de dinero y personal (tiempo).
4.	Integración: el grado en que la investigación se integra en procesos como el desarrollo de exposiciones y otros proyectos.
5.	Comunicación y difusión de los resultados de la investigación.
6.	Responsabilidad: la responsabilidad formal de la investigación dentro de la organización.
7.	Participación del personal durante el desarrollo y la realización de los estudios.
8.	Orientación hacia el visitante en toda la institución.
9.	Utilidad de la investigación: el grado en que la investigación y los hallazgos son útiles, procesables y fácilmente disponibles.
10.	Liderazgo en la gestión de alto nivel: el grado en que la investigación es apoyada e impulsada por personas influyentes en la institución
11.	Comprensión del papel y los métodos de la investigación de público entre el personal de la institución.
12.	Concienciación de la institución del beneficio que la investigación de público, en general, y de los estudios realizados específicamente, suponen para la institución.
13.	Disposición para aprender y aplicar los resultados de la investigación de público en la institución.

### Los estudios de público son una herramienta indispensable para la toma de decisiones de gestión y no una prueba a superar

La investigación de público no es un fin en sí mismo, es un medio para comprender y obtener información valiosa de los visitantes con el fin de utilizarla en la planificación de acciones, proyectos o programas museísticos. Es por ello que lejos de imponerse de forma obligatoria, debe ser voluntaria.

La utilización de los resultados obtenidos en las investigaciones de público depende, en gran medida, de la implicación de todos los departamentos de los museos en su planificación, ejecución y aplicación. Por ello, las investigaciones deben responder de forma puntual a los intereses y objetivos de cada institución y no al interés personal de los propios investigadores o personas concretas. Los estudios generales

realizados al margen de la institución, sin conocimiento de cada una de las instancias del museo, no suelen tener utilidad práctica porque no responden a las cuestiones que preocupan o a los problemas reales planteados. En este sentido, cuanto más informados e implicados en los procesos evaluativos estén todos los profesionales y trabajadores de los museos, y más participen en su planificación y puesta en marcha, mayor probabilidad habrá de que se genere un verdadero compromiso con la aplicación de los resultados obtenidos.

Hacer de la investigación y la evaluación un proceso participativo es, por otra parte, la mejor forma de luchar contra el temor lógico asociado a todo proceso evaluativo, que para muchas personas es sinónimo de examen, inspección o control más que de información, retroalimentación y beneficio propio. En efecto, como ya se ha señalado con anterioridad, los museos son reacios tanto a llevar a cabo investigaciones sobre el público como a aplicar los conocimientos derivados de las mismas.

Las reticencias ante los datos de las investigaciones son frecuentes. La palabra evaluación suscita a menudo desconfianza. Se concibe como un juicio, un examen o una prueba a superar, como un proceso que puede sacar a la luz los errores cometidos o los fallos de gestión y no como una herramienta de ayuda en la toma de decisiones. Algunas ideas erróneas sobre la evaluación y la investigación de público en museos y exposiciones deben ser aclaradas y rebatidas, ya que encierran un desconocimiento sobre lo que es la investigación de público en los museos y promueven actitudes irracionales que redundan a la larga en una menor efectividad, una peor imagen y un anquilosamiento de las instituciones museísticas.

Es una labor de todos los que nos dedicamos a este tema y de los responsables políticos y los gestores, poner en marcha acciones para derribar las barreras actitudinales que impiden la aceptación de este tipo de estudios, en todos los niveles y profesionales que trabajan hoy en los museos. La evaluación debe entenderse como una herramienta para la planificación y no como un instrumento de control a posteriori.



## Los estudios de público deben integrarse en un sistema participativo y colaborativo

La investigación de público y la evaluación implica un proceso participativo público-museo. Muchos museos europeos y estadounidenses, principalmente, comenzaron ya en el siglo pasado a priorizar la visión del público, poniendo a este en el lugar que se merece, como agente participativo del cambio imparable que los museos actuales están experimentando, y no como receptores pasivos que esperan pacientemente a que nos pongamos de acuerdo en qué tipo de mensajes debemos transmitir y cómo hacerlo. Nina Simon (2010), pionera en la propuesta de museos participativos, ha formulado un modelo de participación en el museo concebido como un lugar donde los visitantes pueden crear, compartir e interactuar en torno a un contenido (colección).

Hoy día la investigación de los públicos y la evaluación en los museos se hallan irremediablemente unidos a la participación. De hecho, muchas metodologías utilizadas en los estudios de público son procesos participativos que forman parte del conocimiento de los visitantes, como la incorporación de las redes sociales para recabar información sobre intereses, valoraciones y propuestas.

Sin embargo, al igual que la evaluación, la participación no es un fin en sí mismo, sino una estrategia que persigue una implicación más activa del visitante en una institución que debe servir como plataforma para conectar a diferentes usuarios que actúan como creadores de contenido, distribuidores, consumidores, críticos y colaboradores (Simon, 2010).

Considerar que la participación en los museos es una buena práctica en sí misma sin datos de evaluación que avalen la utilidad de los procesos participativos para conseguir los objetivos propuestos, es poco riguroso. La participación de los públicos en los museos no es solo una expresión de la democratización de la cultura, sino un ecosistema donde los estudios de público tienen mucho que aportar.

Comprobar mediante investigaciones bien diseñadas si la participación del público en la producción expositiva y museística mejora la interacción entre el público y las colecciones es un reto en los próximos años.

Por otra parte, los estudios de público potencian el cambio de estructuras obsoletas a sistemas eficientes de trabajo en los museos. Así, la introducción de la evaluación y el análisis del público en los procesos de producción de los museos pueden constituir una oportunidad para cambiar y modernizar viejas estructuras organizativas que perpetúan sistemas jerarquizados de actuación basados en esquemas obsoletos incompatibles con los nuevos movimientos de participación social (Simon 2010; Hooper-Greenhill, Sandell, Mousouri y O'Riain, 2000), potenciando la formación de equipos multidisciplinares de diseño y producción de exposiciones, actividades y programas museísticos (García Blanco, 1999).

Romanello (2013) señala que la inclusión de los estudios de público en una institución tiene un doble nivel de influencia. El primer nivel es el inmediato, se plasma en las actividades que involucran directamente a los visitantes y sus experiencias dentro del museo. El segundo nivel de impacto debe considerarse desde una perspectiva más amplia, es la adopción de un paradigma interpretativo de orientación al público que enfatiza el punto de vista de la audiencia en la conceptualización de políticas y estrategias en museos e instituciones culturales.

Por todo ello, como afirma Reussner (2004), “la efectividad de la investigación de público no debe ser responsabilidad exclusiva de los investigadores, sino un problema que concierne a la institución donde se lleva a cabo en su conjunto. Es importante hacer de la investigación de público una parte integral de la organización, de sus actividades y de su cultura”.



▲ Figura 2. Realizando una entrevista de evaluación de una exposición en el Museo Nacional de Artes Decorativas, en Madrid, España. Fotografía: © Eloísa Pérez Santos.

## Los estudios de público y el marketing cultural no son lo mismo

Aunque en ocasiones la diferenciación de los estudios de público y el marketing cultural puede llegar a ser difusa, conviene diferenciar estas dos actividades presentes en los museos de hoy. Los objetivos, la filosofía inherente, los métodos, los intereses últimos y el tipo de variables que manejan, distinguen de forma clara una disciplina de la otra.

“El marketing cultural es el arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto —precio, distribución y promoción— con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural” (Colbert y Cuadrado, 2003: 28). Esta definición, ampliamente aceptada, pone de manifiesto la esencia del marketing cultural, cuyo objetivo, aplicado a los museos, es aumentar el número de personas vinculadas al museo, y la frecuencia e intensidad de sus experiencias, mediante un modelo de lealtad sostenible, con potencial de crecimiento, con unos costes asociados asumibles y que sirva como fuente de ingresos estable (Fernández, 2013).

Tabla 1. Diferencias entre los estudios de público y el marketing cultural.

Estudios de público	Marketing cultural
Participante/usuario	Consumidor/expectador
Al servicio de la sociedad	Al servicio de la industria
Inclusión social	Aumento de consumidores
Estudios sistemáticos	Estudios puntuales
Investigación social	Investigación de mercado
Aparece en la década de 1920	Aparece en la década de 1960
Sociología/Psicología	Economía
Efectividad	Eficacia



Más centrado en el conocimiento	Más centrado en la aplicación del conocimiento
"Variables de interés: motivación, expectativas, experiencias, hábitos de visita, identidad, aprendizaje, integración social"	"Variables de interés: producto, canales de distribución, servicios, ventas y promoción, patrocinadores, imagen de marca"
Cultura de la evaluación y la rendición de cuentas	Cultura de la estrategia y la eficiencia en los recursos

Autores como Wells y Butler (2002) consideran que el marketing está detrás de la parte más descriptiva y demográfica de la jerarquía de evaluación centrada en el visitante. Esta jerarquía muestra la importancia de evaluar las experiencias integrales del visitante en entornos informales, el extenso rango de preguntas que se pueden formular, los métodos que se pueden utilizar para comprender y la variedad de opciones de evaluación del impacto de los programas de aprendizaje informal en los museos. Aunque el marketing cultural puede dar respuestas a algunas de estas preguntas, conforme subimos en la jerarquía, las medidas y los métodos aumentan su complejidad. Los estudios de público como consecuencia de su interdisciplinariedad, a diferencia del marketing, cubren todo el espectro de experiencias y variables evaluables.



▲ Figura 3. Jerarquía de la evaluación centrada en el visitante (tomado de Wells y Butler, 2002).

El marketing aplicado a los museos ha desarrollado desde sistemas de captación y fidelización de público hasta metodologías más complejas y avanzadas de segmentación de perfiles y optimización de las comunicaciones, considerando siempre que la buena gestión de los museos se apoya en la optimización de los recursos disponibles. Es por tanto imprescindible para conseguir instituciones eficientes, bien gestionadas y adecuadamente financiadas, pero no puede sustituir a los estudios de público.

Aunque en ocasiones se haya acusado al marketing de complacer a las masas o comprometer la misión última de los museos, como afirma Kotler (2001), en todos los campos hay buenas y malas prácticas, el papel del marketing debe ser el de apoyar los objetivos del museo, no definir tales objetivos.

Porque, como señala Schmilchuk (2004), la necesidad actual de hacer rentables las instituciones no debe convertirse en la meta primordial de los museos, ni en el único propósito de los estudios de públicos que se propongan. El reto no es aumentar audiencias... El reto es que la relación museo-sociedad sea el verdadero soporte y fuerza de la institución.

Por ello, en la línea de Pérez Castellanos (2017), establecer una clara identidad, que distinga a los estudios de públicos y sus propósitos de los estudios de mercado, es clave, a la vez que debe permitir el diálogo entre ambas áreas para un mayor beneficio, principalmente de los ciudadanos a los cuales se debe el museo como institución.

### Los estudios de público requieren profesionales instruidos en el tema

La investigación social, en general, y los estudios de los públicos de los museos no son tareas sencillas. Para que las investigaciones llevadas cabo tengan la validez adecuada y puedan ser utilizables, deben ser dirigidas por expertos. Conocer la extensa literatura relevante sobre el tema, tener conocimientos prácticos sobre los diseños de investigación y la metodología empleada en este tipo de estudios, po-

ser destrezas específicas en el análisis y la interpretación de los datos y tener las competencias necesarias para trabajar en equipo, son requisitos imprescindibles para asegurar la calidad del trabajo realizado y la rentabilidad de los resultados.

Sin embargo, como afirma Silverman (1995), estas competencias no se hallan ni en los profesionales de las ciencias sociales, como antropólogos, psicólogos o pedagogos, ni en los profesionales de museos, como museólogos, conservadores, etcétera. A los primeros les falta un conocimiento específico del contexto del museo, y a los segundos, una mayor capacitación en técnicas y metodologías de la investigación. La Visitor Studies Association (VSA), por ejemplo, editó en el 2008 una lista de competencias necesarias para realizar investigaciones de público (VSA, 2008).

### Competencias profesionales para la investigación de públicos en museos (VSA, 2008)

#### **Competencia A. Principios y prácticas de los estudios de visitantes**

Todos los profesionales involucrados en la práctica de la investigación y evaluación de visitantes deberían estar familiarizados con la historia, terminología, desarrollos pasados y actuales, clave actual e histórica, publicaciones, y principales contribuciones del campo. Los profesionales de los estudios de visitantes también deberían estar familiarizados con las principales áreas que tienen relevancia para los estudios de los visitantes, incluida la evaluación, las teorías educativas, el diseño ambiental, la psicología del desarrollo, la teoría de la comunicación, los estudios del ocio y la investigación de mercado.

#### **Competencia B. Principios y prácticas de los contextos del aprendizaje informal**

Todas las personas que participan en la investigación y evaluación de los visitantes deben conocer los principios del aprendizaje en contextos informales, las características que definen dichos contextos y comprender cómo el aprendizaje ocurre en entornos informales. Se requiere, también, una adecuada comprensión de los principios, prácticas y procesos mediante los cuales se diseñan o crean estas experiencias para hacer interpretaciones y recomendaciones inteligentes del estudio.

**Competencia C. Conocimiento y prácticas en investigación social, métodos de evaluación, análisis e interpretación y análisis de datos**

Los profesionales de los estudios de visitantes no solo deben comprender, sino también demostrar práctica suficiente en los métodos de la investigación en ciencias sociales, como:

- Diseño de la investigación
- Diseño de instrumentos y protocolos
- Técnicas de medición
- Muestreo
- Análisis de los datos
- Interpretación de datos
- Redacción de informes y comunicación oral
- Ética en investigación de sujetos humanos
- Diseño de investigación, medición y análisis que muestre sensibilidad a la diversidad y la diversidad de fuentes

**Competencia D. Prácticas en planificación de proyectos y gestión de recursos**

Los profesionales de los estudios de visitantes deben poseer las habilidades apropiadas para diseñar, dirigir y realizar informes de estudios de visitantes y evaluación. Los profesionales deben demostrar su capacidad para conceptualizar un estudio de visitantes o un proyecto de evaluación en un contexto de aprendizaje informal, demostrando aptitudes para su gestión y administración en la institución (es decir, programación, presupuesto, personal, contratación).

**Competencia E. Compromiso profesional**

Los profesionales de los estudios de visitantes deben comprometerse con el seguimiento, la difusión y la evaluación crítica de teorías, estudios, actividades y enfoques utilizados y relevantes para los estudios de visitantes. Mediante la asistencia a conferencias y presentaciones, debates, revistas y publicaciones, y otros foros formales e informales de comunicación, los profesionales de estudios de visitantes deben apoyar el desarrollo continuo de la investigación y evaluación de visitantes.

Por otra parte, aunque los profesionales que trabajan en un museo no tienen que ser expertos en este tipo de investigaciones, es necesario que, al menos, las personas encargadas de los departamentos relacionados con los servicios al público (departamentos de difusión, de educación, de atención al público) y los máximos responsables de estas instituciones, tengan una formación específica sobre el tema que les permita conocer las principales fuentes documentales sobre informes y aplicaciones de la investigación del público, formular objetivos específicos de investigación, interpretar adecuadamente los resultados de las investigaciones y sacar conclusiones apropiadas, valorar el alcance, la calidad y la utilidad de los estudios a realizar.



Siguiendo a Pérez Castellanos (2017), la formación de profesionales en el ámbito de los museos con un pensamiento orientado a los visitantes es clave, tanto como la profesionalización de los que ya, dentro de este ámbito, desean dedicarse de forma directa al estudio de la relación públicos-museos en sus diferentes vertientes y complejidad.

En este sentido, la divulgación de este tipo de estudios, la información adecuada sobre las técnicas y los procedimientos empleados, es decir, la formación de los nuevos profesionales de los museos es indispensable para que las reticencias desaparezcan. Incluir formación específica sobre esta área de investigación entre los contenidos de los cursos para los nuevos conservadores y profesionales que se incorporan a los museos está provocando que estas nuevas generaciones sean mucho más proclives a la utilización de los estudios de público, conozcan mejor los beneficios que les pueden ofrecer y comiencen a entender su uso como herramienta de gestión.

### Los estudios de público deben seguir las normas éticas de la investigación social y de la misión del museo

Los especialistas en la investigación del público (internos o externos al museo) y las empresas que ofrecen este tipo de servicios, deben hacerlo de una forma honesta e íntegra, acorde con sus competencias y con los más altos estándares, respetando a las personas evaluadas y asumiendo las responsabilidades que todo ello conlleva.

El Código de Conducta Europeo para la Integridad de la Investigación (ALLEA, 2017) establece cuatro principios de buenas prácticas en la investigación de cualquier tipo:

- *Fiabilidad* para garantizar la calidad de la investigación, reflejada en el diseño, la metodología, el análisis y el uso de los recursos.

- *Honestidad* en el desarrollo, emprendimiento, revisión, información y comunicación de la investigación de forma transparente, justa, plena e imparcial.
- *Respeto* por los colegas, la investigación, los participantes, la sociedad, los ecosistemas, el patrimonio cultural y el medio ambiente.
- *Responsabilidad* de la investigación, desde la idea inicial hasta su publicación, de su gestión y organización, del entrenamiento, supervisión y mentoría, y de su impacto final.

Entre estas responsabilidades está el ayudar a los responsables de las instituciones y a los profesionales implicados a delimitar los objetivos de las investigaciones y realizar todas aquellas tareas que potencian la utilización de los resultados obtenidos (implicación del personal, colaboración en formación de colaboradores, redacción de informes comprensibles y útiles, etcétera). Algunos organismos internacionales han publicado guías de buenas prácticas que pueden ser interesantes a este respecto, como la de la American Evaluation Association (AEA, 2004).

### Principios para guiar a los evaluadores en su práctica profesional establecidos por la American Evaluation Association (AEA, 2004)

**Investigación sistemática:** los evaluadores deben realizar investigaciones sistemáticas basadas en datos.

1. Cumplir con los más altos estándares técnicos apropiados a los métodos que usan.
2. Explorar con el cliente las deficiencias y puntos fuertes de las preguntas de evaluación y sus enfoques.
3. Comunicar los enfoques, métodos y limitaciones de la evaluación con precisión y con suficiente detalle para permitir a otros comprender, interpretar y criticar su trabajo.

<p><b>Competencia:</b> los evaluadores deben mostrar un rendimiento competente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprobar que el equipo posee la educación, habilidades y experiencia apropiada para la evaluación.</li> <li>2. Comprobar que el equipo demuestra competencia cultural y uso apropiado de las estrategias de evaluación para trabajar con grupos culturalmente diversos.</li> <li>3. Practicar dentro de los límites de sus competencias, declinando realizar evaluaciones que caen fuera de esos límites, explicando claramente cualquier limitación de la evaluación que pudiera ocurrir en ese caso.</li> <li>4. Perseguir el mantenimiento y mejora de sus competencias para proporcionar el más alto nivel de rendimiento en sus evaluaciones.</li> </ol>
<p><b>Integridad y honestidad:</b> los evaluadores deben mostrar honestidad e integridad en su propio comportamiento garantizando la honestidad e integridad de la totalidad del proceso de evaluación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negociar honestamente con clientes y partes interesadas con respecto a los costos, tareas, limitaciones de la metodología, alcance de los resultados y usos de datos.</li> <li>2. Denunciar cualquier función o relación que podría plantear un conflicto real o aparente de intereses antes de aceptar una tarea.</li> <li>3. Registrar e informar de todos los cambios en los planes originales del proyecto negociado, y la razón de los mismos, incluyendo cualquier posible consecuencia que podría resultar.</li> <li>4. Ser explícito sobre sus propios intereses y valores, el de sus clientes, y los de otros interesados relacionados con la evaluación.</li> <li>5. Presentar con precisión sus procedimientos, datos, y hallazgos, e intentar prevenir el mal uso de su trabajo por otros.</li> <li>6. Trabajar para resolver cualquier inquietud relacionada con los procedimientos o actividades que puedan derivar en información de evaluación engañosa, declinando llevar a cabo la evaluación si los problemas no pueden ser resueltos y consultar a colegas o partes interesadas relevantes sobre otras formas de proceder si no puede declinarse.</li> <li>7. Divulgar todas las fuentes de apoyo financiero para una evaluación, y quién la encarga.</li> </ol>

<p><b>Respeto por las personas:</b> los evaluadores deben respetar la seguridad, la dignidad y la autoestima de los encuestados, participantes del programa, clientes y otras partes interesadas en la evaluación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar una comprensión integral de los elementos contextuales de la evaluación.</li> <li>2. Cumplir con la ética profesional actual, estándares y regulaciones con respecto a la confidencialidad, el consentimiento informado y los riesgos potenciales o daños a los participantes.</li> <li>3. Busca maximizar los beneficios y reducir cualquier daño innecesario que pueda ocurrir en una evaluación y juzgar cuidadosamente si los beneficios de la evaluación pueden perderse frente a los riesgos potenciales.</li> <li>4. Llevar a cabo la evaluación y comunicar sus resultados de una manera que respete la dignidad y la autoestima de las partes interesadas.</li> <li>5. Promover la equidad social en la evaluación, siempre que sea posible, para que aquellos que colaboran en la evaluación puedan beneficiarse a cambio.</li> <li>6. Comprender, respetar y tener en cuenta las diferencias entre los interesados en cultura, religión, discapacidad, edad, orientación sexual y etnia.</li> </ol>
<p><b>Responsabilidades para con el público y el bienestar general:</b> los evaluadores deben articular y tener en cuenta la diversidad del público general, sus intereses y valores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incluir perspectivas relevantes e intereses de todo el rango de diferencias de las partes interesadas.</li> <li>2. Considerar no solo los resultados inmediatos de la evaluación, sino también los supuestos generales, las implicaciones y los posibles efectos secundarios.</li> <li>3. Permitir el acceso de los interesados y la difusión activa de la información y los resultados de la evaluación, de forma comprensible, pero respetando el honor de las personas y cumpliendo los compromisos de confidencialidad.</li> <li>4. Mantener un equilibrio entre el cliente y los intereses y necesidades de los otros interesados.</li> <li>5. Tener en cuenta el interés público al ir más allá del análisis del interés particular y considerando el bienestar social como un todo.</li> </ol>



Por otro lado, cualquier investigación con personas implica la asunción de algunos principios éticos relevantes, como el respeto a la dignidad, la libertad, la autonomía y la intimidad de las personas. Seguir las recomendaciones éticas al realizar una investigación de público redundaría en la cooperación desinteresada de los participantes, necesaria para aportar validez a los datos recogidos. Por ello, algunas asociaciones profesionales como la British Museums Association (2003), han propuesto normas específicas para la investigación de los públicos de los museos.

**Algunas normas éticas en la investigación de público en museos basadas en el código ético de los museos de la British Museums Association (2003)**

- Todos los métodos de evaluación tienen ventajas y desventajas y todos implican consideraciones éticas.
- Los niños menores de 14 años no deben ser entrevistados sin el permiso y la presencia de padres o cuidadores.
- Puede ser importante encontrar un lugar para sentarse fuera de las exhibiciones para asegurar que los visitantes tengan el nivel correcto de confort y privacidad.
- Deben darse garantías sobre el derecho al anonimato y el derecho a rechazar el contacto de seguimiento por teléfono o carta. La Ley de Protección de Datos exige que se separen los nombres de los visitantes de las respuestas en los cuestionarios.
- Los visitantes deben tener el derecho de negarse a responder preguntas.
- Los investigadores deben dejar en claro los usos que se darán a los datos de los visitantes.
- Cuando se utilicen procedimientos de observación estos nunca deben interferir con la experiencia del visitante.
- Debe informarse a los visitantes que pueden ser observados, mediante sistemas que no provoquen reactividad en su comportamiento.

Parece claro, por consiguiente, que es necesario un compromiso por parte de las instituciones museísticas, los responsables de la gestión de las mismas y los investigadores o las empresas interesadas en el tema, para que este tipo de investigaciones y evaluaciones sean verdaderamente utilizadas como una fuente de datos válidos en beneficio del público.

## Referencias

- ALLEA (All European Academies) (2017). *The European Code of Conduct for Research Integrity*. Berlín: Brandenburg Academy of Sciences and Humanities.
- American Association of Museums (1992). *Excellence and Equity. Education and the Public Dimension of Museums*. Washington, D. C.: American Association of Museums.
- American Association of Museums (2000). *Museum Assessment Program*. Washington, D. C.: American Association of Museums.
- American Evaluation Association (2004). *Guiding Principles for Evaluators*, recuperado de <http://www.eval.org>.
- British Museums Association (2003). *Code of Ethics for Museums*. Recuperado de <http://www.museumsassociation.org:1500/proof/download?id=1155827>.
- Bialogorski, M. y Cousillas, A. M. (2002). *Gestión cultural y estudios de público en el Museo Hernández de la ciudad de Buenos Aires*. VII Seminario Latinoamericano sobre Patrimonio Cultural. Recuperado de <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/CAS/article/view/4689>.
- Black, G. (2005). *The Engaging Museum. Developing Museums for Visitor Involvement*. Londres: Routledge.
- Castro, A. H. (2000). *Los museos de la Ciudad de México*. Inédito, México.
- Colbert, F. y Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las artes y de la cultura*. Barcelona: Ariel.
- Conaculta (2011). *Estudios de visitantes en museos 2010*. México: Sistema de Información Cultural del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Recuperado de <http://sic.conaculta.gob.mx/documentos/1490.pdf>.
- Cousillas, A. M. (1997). *Los estudios de visitantes a museos: Fundamentos generales y principales tendencias*. Buenos Aires: MMAJH-Secretaría de Cultura GCBA.
- Cousillas, A. M. (2000). *Mapa del público actual y potencial del patrimonio de la ciudad de Buenos Aires. Informe de avance 1999-2000*. Buenos Aires: Comisión para la Preservación Histórico Cultural de la Ciudad de Buenos Aires.

- Cousillas, A. M. (coord.) (1998). Frecuentación y consumo cultural del público a museos. Aportes para repensar la política cultural en Buenos Aires. *Seminario: La investigación de la interpretación del patrimonio cultural en museos*. Buenos Aires: Departamento de Ciencias Antropológicas, Facultad de Filosofía y Letras UBA.
- Dahler-Larsen, P. (2007). ¿Debemos evaluarlo todo? O de la estimación de la evaluabilidad a la cultura de la evaluación. *Evaluación de políticas públicas*, mayo-junio del 2007, núm. 836. Madrid: ICE, pp. 93-104.
- Davies, S. (2005). Still popular: museums and their visitors 1994-2004, *Cultural Trends*, 14 (1), pp. 67-105.
- DiMaggio, P., Useem, M. y Brown, P. (1978). *Audience Studies of the Performing Arts and Museums: A Critical Review*. Washington, D. C.: Research Division Report núm. 9. Center for the Study of Public Policy. National Endowment for the Arts.
- Esmel-Pamies, C. (2009). Into the politics of museum audience research. *[E]dition 5* julio del 2010, pp. 1-49.
- Falk, J. y Dierking, L. (1992). *The Museum Experience*. Washington, D. C.: Whalesback Books.
- Fernández, B. (2013). *50 experiencias prácticas para la gestión y fidelización de público en museos*. Recuperado de <http://asimetrica.org/recursos-asimetrica/50-experiencias-practicas-de-gestion-y-fidelizacion-de-publico-en-museos/>.
- Fletcher, A., y M. J. Lee. (2012). Current social media uses and evaluations in American museums. *Museum Management and Curatorship*, 27 (5), pp. 505-521.
- García Blanco, A. (1999). *La exposición, un medio de comunicación*. Madrid: Ediciones Akal.
- García Blanco, A. (2017). “Conociendo a los visitantes. El Laboratorio Permanente de Públicos de Museos, un proyecto integral”. En Pérez Castellanos (coord.) *Estudios sobre públicos y museos. Volumen II: Apuntes para pasar de la teoría a la práctica* (pp. 51-72). México: Publicaciones digitales ENCRYM-INAH. Recuperado de [https://drive.google.com/file/d/0By8\\_qzy249E8dV9EUFBoWk83Tk0/view](https://drive.google.com/file/d/0By8_qzy249E8dV9EUFBoWk83Tk0/view).

- García Blanco, A., Pérez Santos E. y Andonegui M. (1999). *Los visitantes de museos: Un estudio de público en cuatro museos*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.
- García-Canclini, N. G. (coord.) (1993) *El consumo cultural en México*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Gottesdiener, H., Vilatte, J. C. y Vrignaud, P. (2008). *Image de soi-image du visiteur et pratiques des musées d'art*. Études Culture: pratiques et publics. Recuperado de <https://www.cairn.info/revue-culture-etudes-2008-3.htm>.
- Guzmán Cárdenas, C. (1995). Políticas culturales y públicos. *Simposio de Museos y Público, Actas del VIII Encuentro Nacional de Directores de Museos*. Macuto, Venezuela.
- Hennes, T. (2003). How can exhibits support richer visitor experiences? *The Informal Learning Review*, núm. 59. s.p.
- Hooper-Greenhill, E. (1998). *Los museos y sus visitantes*, Gijón, Trea.
- Hooper-Greenhill, E. (2007). Studying visitors. En S. McDonald (ed.), *A Companion to Museum Studies* (pp. 362-376), Blackwell Publishing,
- Hooper-Greenhill, E., Sandell, R., Moussouri, T. y O'Riain, H. (2000). *Museums and Social Inclusion*. The GLLAM Report. Research Centre for Museums and Galleries (RCMG), Department of Museum Studies, University of Leicester.
- Kidd, J. (2011). Enacting engagement online: framing social media use for the museum. *Information Technology & People*, 24 (1), pp. 64-77.
- Kotler, N. G., Kotler, P. y Kotler, W. I. (2008) *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Jossey-Bass.
- Kotler, N. y Kotler, Ph. (2001). *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Laboratorio Permanente de Público de Museos (2011). *Conociendo a nuestros visitantes: Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura*. Madrid: Ministerio de Cultura.
- Laboratorio Permanente de Público de Museos (2012). *Conociendo a todos los públicos: ¿Qué imágenes se asocian con los museos?*. Madrid: Ministerio de Cultura.

- Mironer, L. (2001). *Cent musées à la rencontre du public*. Direction des Musées de France. Cabestany: France Editions.
- MLA(Museums, Libraries and Archives Council) (2004). *Inspiring Learning: Improvement toolkit for museums, libraries and archives*. Recuperado de <https://www.artscouncil.org.uk/advice-and-guidance/inspiring-learning-all-home-page>.
- Monistrol, R. (2009). Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos, *Textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, núm. 23, Universitat de Barcelona.
- O'Neill, M. C. y Dufresne-Tassé, C. (2011). "Best practice" Education and cultural action programmes Analyzing a program. ICOM-CECA. Recuperado de <http://network.icom.museum/ceca/publications/best-practice/>.
- Pérez Castellanos, L. (2017). "Los estudios sobre públicos en museos: elementos en torno a la formación de profesionales en el campo para un pensamiento centrado en los visitantes". En L. Pérez Castellanos (coord.), *Estudios sobre públicos y museos. Volumen II: Apuntes para pasar de la teoría a la práctica*. México: Publicaciones digitales ENCRYM-INAH, pp. 122-145. Recuperado de <https://revistas.inah.gob.mx/index.php/digitales/issue/view/816>.
- Pérez Santos, E. (2000). *Estudios de público en museos: metodología y aplicaciones*, Gijón: Trea.
- Pérez Santos, E. (2008). El estado de la cuestión de los estudios de público en España, *Mus-A*, núm. 10, pp. 20-30.
- Perry, D. L. (1992). What research says... Designing exhibits that motivate. *ASTC Newsletter*, 20 (1), pp. 9-10 y 12.
- Prats (2003). Evaluación y estudios de público en museos de ciencias tradicionales. *RdM. Revista de Museología*, núm. 27-28, pp. 41-45.
- Pronovost, G. (1996). *Médias et pratiques culturelles*. Grenoble, Presses Universitaires.
- Puebla, F. (2012). Enfoques temáticos conceptuales desarrollados en estudios de públicos. *RdM. Revista de Museología*, núm. 55, pp. 50-55.
- Rand, J. (2001). Visitors' Bill of Rights. En Adams, R. (ed.), *Museum Visitor Service Manual*. Washington D. C.: American Association of Museums, pp. 13-14.



- Reussner, E. M. (2004). Best practices in audience research and evaluation case studies of Australian and New Zealand Museums. *Visitor Studies Today*, VII, (II), pp. 17-25.
- Romanello, G. (2013). What we know about our audiences: utopian or cynical behaviour?, *Museological Review. Museum Utopias Conference Edition*, núm. 17, pp. 61-77. School of Museum Studies, University of Leicester.
- Rosas Mantecón, A. (2005). Usos y desusos del patrimonio cultural: retos para la inclusión social en la ciudad de México. *Anais do Museu Paulista* 13 (julio-diciembre). Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-47142005000200008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-47142005000200008).
- Russo, A., J. Watkins, L. Kelly y S. Chan (2008). Participatory communication with social media, *Curator: The Museum Journal*, núm. 51, pp. 21-31.
- Sarno A., Grandi M. y Lloret F. (2006). *Museo: ¿Nuevos públicos o nuevas actitudes hacia sus públicos? Estudio de Museología*, Rosario, Argentina. Recuperado de <https://ilamdocs.org/documento/3110/>.
- Schmilchuk, G. (1997). Venturas y desventuras de los estudios de público, *Cuicuilco, Nueva época*, 3 (7), pp. 31-57.
- Schmilchuk, G. (2004). El público: clientes o ciudadanos con derechos. *Museos de México y del mundo. La voluntad de mostrar, el ingenio de ver*. México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/INAH/INBA, México, 1 (1), pp. 58-59.
- Shadish, W., Newman, D., Scheirer, M. A. y Wye. C. (2004). *Guiding Principles for Evaluators: A Report from the American Evaluation Association (AEA)*. Recuperado de <http://www.eval.org>.
- Silverman, L. H. (1995). Planning for a future: teaching and training in visitor studies. *Visitor Studies. Theory, Research, and Practice*, 7 (1), pp. 110-117.
- Silverman, L. H. (2010), *The Social Work of Museums*. Londres: Routledge.
- Simon, N. (2010). *The Participatory Museum*, Santa Cruz, California.
- Villaespesa, E. (2013). Diving into the museum's social media stream. Analysis of the visitor experience in 140 characters. *Museums and the Web*. Portland, Oregón.

Visitor Studies Association (2012). *Abstracts of Annual Conference 'Knowing Our Past, Shaping Our Future: What's Next for Visitor Studies?'* Raleigh. Recuperado de <https://visa.memberclicks.net/assets/docs/2018Conference/2018%20VSA%20Conference%20Abstracts.pdf>.

Visitor Studies Association (2008). *Evaluator Competencies for Professional Development*. Informal Science Education Program of the National Science Foundation.

Wells, M. y Butler, B. (2002). A Visitor-Centered Evaluation Hierarchy. *Visitor Studies Today*, 5 (1), pp. 5-11.