



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Maestría en Diseño y Comunicación Visual

## INTERVENCIONES PÚBLICAS COMO MEDIO DE DIFUSIÓN PARA MUSEOS

Tesis que para optar por el grado de: Maestra en Diseño y Comunicación Visual

Erika Guadalupe López Simancas

---

Tutora: Elia del Carmen Morales González FAD

Ciudad de México, Junio 2018



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



*A mi madre*

*Día a día me enseñas a crecer feliz. Te agradezco el cariño, pero te estoy más agradecida por tus enfados. Te adoro.*

*A mis amigos y hermanos que me acompañan en el camino que elegí para mi vida*

# ÍNDICE

## **INTRODUCCIÓN**

<b>I El Museo y la gestión comunicativa</b>	<b>5</b>
Concepto y tipología	6
Gestión y modelos de comunicación	9
Prácticas y problemáticas actuales de experiencia museística	15
Público de museos, el consumo cultural	19
<b>2 Marketing de las Artes y Museos</b>	<b>25</b>
Modelos de marketing	32
Modelo tradicional de marketing	32
Modelo de marketing para las artes y la cultura	33
Elementos del modelo	34
Estrategias de marketing en museos	35
Estudio de público	43
Uso de datos	47
<b>3 Intervenciones públicas y museos</b>	<b>57</b>
Arte y ciudad	57
Espacio Público	60
El espacio público y sus elementos	60
Esfera pública	61
El espacio público como elemento de comunicación	63
Marketing cultural en los museos	64
<b>4 Propuesta de intervención</b>	<b>81</b>
Laboratorio Arte Alameda	81
Muestra “Cultivos”	83
Plan de marketing	92
Intervención pública: Electrolaboratorio	94
Manejo de datos	111
<b>Conclusiones</b>	
<b>Fuentes</b>	

**CULTIVOS**  
GILBERTO ESPARZA

**ELECTROLABORATORIO**  
TALLER DE ELECTRONICA CON APROPIACION DE RESIDUOS ELECTRONICOS

ABRIL 1 DE 14 A 18  
Y DE 19 A 20 Y 21





## INTRODUCCIÓN

La Ciudad de México cuenta con un gran número de opciones culturales, a nivel nacional, posee la mayor concentración de museos, los cuales se congregan en el centro histórico. Según la última Encuesta Nacional de Prácticas y Consumo Culturales<sup>1</sup>, por entidad federativa, la Ciudad de México alberga 145 museos. En cuanto a niveles de asistencia, de las tres ciudades más grandes del país, Monterrey encabeza la lista, seguido de la Ciudad de México y Guadalajara. Este mismo documento señala que los motivos principales de asistencia a los museos son: pasar un tiempo agradable, conocer novedades, acompañar a alguien y motivos escolares. Desafortunadamente, del total de entrevistados, poco más de la mitad dice no haber asistido a un museo y manifiestan como motivo principal la falta de tiempo e interés, la distancia y el desconocimiento de su ubicación.

Es así que, acudir con frecuencia recintos culturales como los museos, no es una actividad contemplada por la mayoría de la población como parte de sus actividades por placer o entretenimiento. Asistir a un museo o exposición de arte está generalmente relacionado con la vida de un estudiante. Sin embargo, la ubicación, distancias y horarios de los propios recintos, se suman a las lista de factores limitantes.

---

<sup>1</sup> *Atlas de infraestructura y patrimonio cultural de México* (2010). <http://sic.gob.mx/atlas2010/atlas2010.pdf> consultado Enero de 2015.

Es verdad que la adaptación y evolución de los museos no ha terminado y existe un gran esfuerzo de adaptarse a las nuevas tecnologías. Por ejemplo, museos complementan sus exhibiciones con recorridos virtuales, aportando una aproximación al museo que se puede apreciar en línea, sin embargo no todo consiste en ello, la visita presencial es un condicionante fundamental para la existencia del museo y la propia experiencia del visitante.

Las visitas al museo tienen que cumplir o sobrepasar las expectativas de un visitante, la calidad del contenido de la exposición y el ambiente generado en el espacio es significativo para que el público logre crear un vínculo que le permita romper paradigmas sobre los museos, sus contenidos y la idea de que una visita al museo está relacionada solo con la vida estudiantil. Es por eso que el objetivo de esta investigación es comprobar que la difusión mediante una intervención en el espacio es una herramienta eficaz para lograr objetivos concretos e invitar de manera directa a posibles visitantes.

Las teorías y prácticas del *marketing* a favor de la industria cultural, proporcionan mecanismos que generalmente son utilizados para la industria comercial. La disciplina del *marketing* cultural emplea diversas prácticas que mejoran la relación entre clientes y marcas o productos, y son aquellas herramientas que pueden ser adaptadas a programas culturales o recintos con el fin de mejorar la experiencia en visitas a museos o cualquier otro sector de carácter

cultural, ya sea teatro, cine, danza, etcétera. Al intervenir el espacio público se pretende atraer a nuevos visitantes, mejorar su experiencia para lograr formar portavoces que cuenten a sus amigos y familiares lo que han vivido, logrando una reacción en cadena. Lo cual ayudará a difundir obras artísticas que generen un beneficio cultural a la población.

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó el método de investigación deductivo, partiendo de la problemática observada en la Ciudad de México y la experiencia de la visita a un museo; así como de la observación de diversos museos europeos que utilizan un discurso diferente ante un país con una cultura distinta, hasta presentar un proyecto planeado para la Ciudad de México que permita validar hasta qué punto la hipótesis de que, con este tipo de intervenciones y proyectos, se puede mejorar la afluencia en museos y recintos culturales. El método cualitativo y cuantitativo está presente dentro del análisis de encuestas al personal del recinto, lo que permite la toma de decisiones para la estrategia de *marketing* y la suma de recursos humanos y económicos.

En el primer capítulo es indispensable recorrer la tipología básica de los museos, para establecer características y tener un concepto general que permita las referencias al museo, el cual determine la gestión comunicativa que utiliza o que necesita para ser un medio de comunicación con los visitantes. Puesto que no todos los museos tienen temas similares, la manera en que exhiben ciertas piezas son

determinantes para el método de comunicación que decida utilizar como el mejor, tomando en cuenta la velocidad en que los medios digitales avanzan y benefician o entorpecen los canales de comunicación tradicionales de un museo.

El público ha dejado de ser un número más en el conteo de visitas en un museo, pero no todos los museos están evolucionando de la misma manera ni al mismo ritmo. Muchos recintos logran cambiar paradigmas sobre su público y sus preferencias y hacen verdaderos análisis de usuarios que resultan en datos útiles para mejorar la experiencia y comunicación con el visitante, desgraciadamente muchos otros por diversos factores, incluido el miedo al fracaso, prefieren mantenerse en una zona de confort.

El *marketing* ha sido estigmatizado en diferentes sentidos, puesto que su historia estaba relacionada al cien por ciento con la industria comercial en serie. Sin embargo, en el capítulo dos se establece el *marketing* y su desarrollo dentro de áreas como el arte y las culturas, y de qué manera los sectores culturales aprovechan estrategias en el modelo creado exclusivamente para las dichas áreas. Cada uno de los elementos dentro del modelo, desempeña funciones que pueden ser aprovechadas de manera específica en cada sector cultural, llámese teatro, danza, pintura, música o en este caso museos.

Crear estrategias de *marketing* cultural requiere de sistemas; de información, planificación y control. Los estudios de público representan

datos, determinan decisiones importantes por parte de los gestores culturales. Este tipo de estudios fomenta en los usuarios lealtad que se convierte en la venta de entradas; mismo que será utilizados hoy en día para analizar picos de ventas y así mejorar el servicio o programación adecuada al visitante. Son muchos los casos de éxito en cuanto a museos o festivales y en el segundo capítulo se mencionan algunos considerados de mayor interés.

No solo el estudio de público proporciona mejoras dentro de las estrategias de *marketing*, incluso el entorno urbano con el que convive el museo es importante, los espacios públicos han sido promotores del arte mucho antes de lo que pensamos, es por eso que en el capítulo tercero, las intervenciones públicas son el tema central.

La manera en que algunas vanguardias aprovecharon los espacios y la interacción con el público, los efectos y la aceptación por parte del espectador, son un panorama general del poder de una intervención. Los elementos que el espacio urbano aporta y la incorporación sistemática de códigos artísticos al espacio público urbano dan múltiples significados, ya sean simbólicos, políticos, territoriales, lúdicos o irreverentes que, por lo general, asumen un carácter efímero.

La propia dinámica de la ciudad y sus espacios generan discursos visuales, en donde la ciudad es concebida y experimentada como un soporte de las obras de arte. El espacio en una

ciudad multiplica o limita nuestras posibilidades de comunicar y crear. Museos en diversas ciudades del mundo están adoptando prácticas en lugares públicos, lugares emblemáticos para las ciudades y sus pobladores, lo cual mejora la participación de los visitantes. En este tercer capítulo se describen algunos proyectos interesantes donde el museo, recurre al espacio urbano como medio de comunicación y difusión de las exhibiciones.

Es en el cuarto y último capítulo donde se expone de manera detallada el estudio de caso donde se ha implementado una estrategia de *marketing* cultural logrando hacer una reflexión interna del recinto cultural conocido como “Laboratorio Arte Alameda”. La elección de este recinto se debe a que su línea de trabajo y exhibiciones favorecen en diversos aspectos la realización de este proyecto. El estudio de su entorno en el corazón de la Ciudad de México permite proponer y generar una relación con el personal, el cual aceptó ser partícipe con la idea de aventurarse y descubrir los resultados.

Resulta relevante la propuesta que se realizó para “Laboratorio Arte Alameda”, y también los antecedentes de cada capítulo y sus estudios de caso en diferentes circunstancias, ya que permiten visualizar una mínima parte de lo que se puede elaborar con una estrategia de *marketing* cultural para lograr pequeños grandes cambios que beneficien tanto al visitante como al museo.





# I. El museo y la gestión comunicativa

Hoy en día el museo sigue formando parte de nuestro entorno y vida cultural. Sin embargo, actualmente definir un museo no es tan sencillo, este capítulo presenta algunas definiciones básicas sobre el museo con la intención de reflexionar hasta qué punto el significado con el que crecimos se ha estado transformado en la mayoría de los recintos culturales del mundo.

Por un lado Neil Kotler en conjunto con Philip Kotler, ambos expertos reconocidos a nivel internacional dentro del *marketing* en diversas áreas, nos presentan una tipología de los museos, y paralelamente reconoceremos algunos modelos de comunicación con la finalidad de tener un panorama general de las condiciones que un museo presenta para dirigirse a su público, de tal manera que podremos evidenciar todas aquellas buenas o malas prácticas que hacen que un museo funcione, la importancia del público en los museos y la débil relación que llega a existir entre ambos, ya que en comparación con Europa o Norteamérica, los estudios centrados en los públicos a nivel práctico, son relativamente recientes en países latinos.

## 1.1 Concepto y tipología

Los museos son por naturaleza instituciones “políticas”: los museos de historia hablan del valor de nuestro pasado, los museos de arte presentan obras que a menudo comunican cosas acerca del significado y de los valores de nuestras vidas individuales y sociales, y los museos de ciencias explican lo que creemos que conocemos acerca del entorno que nos rodea.<sup>2</sup> Diversos autores exponen su definición de museo con base en el desarrollo y situación del mismo, definiciones que permiten entender parte del papel que éstas instituciones desempeñan en nuestra sociedad.

El origen de los museos hay que entroncarlo con dos hechos importantes: el coleccionismo y la ilustración. Ya sea con un gran desarrollo a lo largo de la historia, o bien con el saqueo de Babilonia por los Elamitas en el Antiguo Oriente, donde fueron trasladados varios objetos valiosos y después fueron expuestos. El coleccionismo en Europa logra su auge con las monarquías absolutas, desarrolla el coleccionismo estatal y el coleccionismo privado teniendo a Holanda y Gran Bretaña como sus mejores exponentes.

A partir de la apertura del primer museo público, el concepto de museo se va desarrollando hasta nuestros días. Como parte de un proceso natural, los museos también han evolucionado y en muchos sentidos se han convertido en

<sup>2</sup> Barry Lord, *Manual de gestión de museos*, (Barcelona: Ariel, 1997), 68

un medio de comunicación de masas, lo que nos lleva a reflexionar sobre qué debe ser, o representar el museo hoy en nuestras vidas.

Existen definiciones sobre el museo creadas por instituciones que no necesariamente están definiendo a un recinto cultural de manera justa. Por el contrario, se le encasilla como una institución descrita de cierta manera como inflexible en muchos sentidos. Este tipo de definiciones que se presentan a continuación, son ejemplos específicos de aquellas que no ayudan a que el museo se permita cierta apertura y que por el contrario permanezca dentro de límites con tal de seguir cubriendo ciertas características redactadas en una definición oficial.

El ICOM<sup>3</sup> (*International Council Of Museums*). Organización Internacional de Museos y Profesionales, está dirigida a la conservación, mantenimiento y comunicación del patrimonio; es creada en 1946, como una organización no gubernamental que tiene estatutos de órgano consultivo de la UNESCO y que actualmente cuenta con más de 20,000 miembros en más de 148 países. Esta organización define al museo como “una institución de carácter permanente y no lucrativa al servicio de la sociedad y su desarrollo; abierta al público que exhibe, conserva, investiga, comunica y adquiere con fines de estudio, educación y disfrute, la evidencia material de la gente y su medio ambiente.”

<sup>3</sup> ¿Quiénes somos?, ICOM (Enero 2000 [citado noviembre 2014]): disponible en <http://www.icommexico.org/quienessomos.htm>

El ICOM como estructura permanente de cooperación, tiene como misión lograr que los museos del mundo salvaguarden el patrimonio cultural de la humanidad y contribuyan a:

- Fomentar la fundación de museos, lograr su óptimo desarrollo y manejo.
- Impulsar el conocimiento, de la función que los museos desempeñan dentro de la sociedad.
- Fortalecer la vinculación entre las instituciones museísticas no sólo a nivel nacional, si no expandir fronteras para así poder impulsar los intereses tanto de los profesionales como de los visitantes.
- Promover interdisciplina con todas las ramas afines a los museos, pues esta permitirá promover y difundir el conocimiento de la museología a todos los ámbitos.

Según Benhamou<sup>4</sup>, “El museo tiene la función de transmitir una herencia, de generación en generación a través de la conservación de las obras. El museo como institución surge con el doble objetivo de abrirse al público y desarrollar el carácter enciclopédico de las colecciones, conservadas fuera de su contexto original”. Browne Goode<sup>5</sup>, en un documento presentado

<sup>4</sup> Ana Macías, *Museo: Una Visión desde la Gestión de Calidad*, (Uruguay, Montevideo: Facultad de Ciencias Económicas y de administración, Universidad de la República, 2008), 13. ( 2008 [citado mayo 2014]): disponible en [http://www.ccee.edu.uy/investigacion/cultura/Monografia\\_museos.pdf](http://www.ccee.edu.uy/investigacion/cultura/Monografia_museos.pdf)

<sup>5</sup> Macías, *Visión desde la Gestión de Calidad*, 29

ante la *British Museums Association*, describe cinco aspectos que deberán considerarse al momento de fundar y administrar un museo, entre los cuales incluye concepciones modernas, como un plan definido y sabiamente estructurado acorde a las posibilidades de la institución y las necesidades de la comunidad. La cantidad de definiciones a lo largo de estas décadas son interminables, no obstante la siguiente definición refleja una postura interesante sobre la calidad de gestión y comunicación del mismo:

...los museos se han ido convirtiendo progresivamente en instituciones híbridas que ofrecen una multiplicidad de bienes y servicios, y una parte de ellos cada vez más orientadas hacia las lógicas de un mercado en el que tienen que competir con otros bienes y servicios de cultura y de ocio y en la que se ven forzados a utilizar toda parafernalia de las técnicas de gestión, de calidad y de comunicación y a someterse a la evaluación de la eficacia y eficiencia.

Raussell y Bravo en 2008<sup>6</sup>

Incluso la *American Association of Museums (AAM)*<sup>7</sup> define un museo como un centro que está “organizado como institución pública o privada no lucrativa, cuya existencia se justifica mediante unos objetivos esencialmente, sean animados o inanimados, y los exhibe

<sup>6</sup> Macías, *Visión desde la Gestión de Calidad*, 13

<sup>7</sup> “Museum Facts”, American Alliance of museums (diciembre 2006[ citada junio de 2014]): disponible en: <http://www.aam-us.org/about-museums/museum-facts> [mi traducción].

periódicamente" que "tiene como mínimo un profesional o equivalente a jornada completa", y que "está abierto al público de forma regular..., al menos 120 días al año".

Aún con esta serie de conceptos sobre el museo, es complicado afirmar alguna de estos y definir con exactitud qué es un museo. Es evidente que los museos ofrecen al público experiencias que no pueden encontrarse en ningún otro lugar, aquel goce particular que ofrecen los objetos "raros" y auténticos, la propia experiencia al contemplar piezas de gran belleza, interés, o el conocimiento previo que nos llevara el mirar una colección o exposición. Todo esto tomando en cuenta los tipos de museo que, al ser organizaciones similares, cuentan con distintas colecciones, misiones y sobre todo objetivos.

Neil Kotler<sup>8</sup> expone en cuanto a tipología del museo, un listado que se presenta a continuación:

#### Museos de Arte

Tiene en general dos tipos de público. El primero está constituido por los patronos, coleccionistas y donadores que aportan obras de arte y otros recursos. La segunda audiencia está compuesta por los visitantes, amigos del museo y visitantes en general.

#### Museos de Historia

Las exposiciones son forzosamente más

selectivas y concentradas. La necesidad de presentar una gran cantidad de información e interpretación en una exposición histórica de tamaño y espacio limitados puede conducir a la acusación de que la exposición está sesgada o excluye determinadas perspectivas, en particular cuando se abordan temas controvertidos. Este tipo de museos pueden ser cuestionados, en concreto, por grupos de presión que atribuyen el papel de guardianes de la tradición y la convención.

#### Museos de Historia natural, antropología y etnografía

Son quizá el paradigma de los museos, suelen poseer enormes colecciones que requieren grandes dosis de atención, cuidado y conservación. La mayoría de estos museos se originaron como organizaciones de investigación que empleaban científicos y expertos; sus funciones han hecho hincapié tanto en investigación como en conservación y servicio público, la integración de los principios profesionales con principios museísticos.

#### Museos Infantiles y juveniles

La mayoría de las tipologías de museos infantiles en Europa y Norteamérica se ha instituido en los últimos veinte años. Se han convertido en importantes apoyos de la educación formal. Los padres con un elevado nivel educativo se están distanciando cada vez más de la televisión y medios de comunicación de masas para buscar formas no mediáticas de aprendizaje, experiencia y participación para sus hijos.

---

<sup>8</sup> Neil Kotler, *Estrategias y marketing de museos*, (España: Ariel, 2001), 51

## Museos étnicos y comunitarios

El personal de estos museos tiende a implicarse en las cuestiones y preocupaciones cotidianas de su comunidad desviando recursos y energías de la investigación e interpretación de las colecciones.

Los museos son instituciones complejas que difieren no solo en temáticas o tipologías, sino que también lo hacen en cuanto a arquitectura, colecciones, exposiciones y servicios. Además, los museos son generalmente financiados por el gobierno de la ciudad o forman parte de una administración pública y son dependientes casi siempre de presupuestos, factores importantes para su funcionamiento.

Resulta difícil hablar del museo en términos generales, y creo importante comentar el origen etimológico, el término actual de “museo” es una derivación etimológica de la palabra griega *museion*, nombre de un templo de Atenas dedicado a las musas. Ptolomeo Filadelfo, utiliza la palabra en el siglo III para designar un conjunto de edificios construidos en su palacio de Alejandría.<sup>9</sup> Un complejo que albergaba la famosa biblioteca, un anfiteatro, un observatorio, salas de trabajo y de estudio, un jardín y una colección zoológica. Esta definición, nos revela que el estado actual del concepto se ha alejado por mucho de lo que habría sido la intención inicial.

## I.2 Gestión y modelos de comunicación

Una gran experiencia dentro de un museo tiene el gran poder de hacernos creer en realidades exhibidas, de las que nos sentimos parte y de alguna manera nos unifica en ese espacio y presente, aceptando de alguna manera que lo que se ve, es real y verdadero. Este gran poder se logra cuando un recinto cultural tiene un gran trabajo de gestión cultural.

Este tema ha sido causante de controversia entre algunos críticos de arte como en el caso de Avelina Lésper, crítica de arte y literata, autora del libro titulado "*El fraude del arte contemporáneo*". Su postura tiene que ver sobre todo con la definición del arte contemporáneo, con obras que están siendo aplaudidas o elevadas respecto a su significado cuando en realidad el fundamento de muchas de estas obras ni si quiera existe o es coherente. Siendo así que todos aquellos artistas y obras que no están siendo producciones o resultados de un arduo trabajo, están afectado a espacios y recintos que de verdad tienen la intención de apoyar a obras que aporten.

La gestión del museo se propone principalmente apoyar al personal en la realización de sus tareas, así como de facilitarles la toma de decisiones. Barry Lord señala la palabra facilitar como el hacer que las cosas sean más sencillas de lo que serían de otro modo. Así pues define que

---

9 Varie-Bohan Hugues, *Los museos en el mundo*, (España: Salvat, 1979), 11

“...el propósito de la gestión de museos es facilitar la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión del museo, al cumplimiento de su mandato y a la ejecución de sus objetivos a corto y a largo plazo para cada una de sus funciones.”<sup>10</sup>

La arquitectura del museo y su valor histórico suma prestigio a una colección, logrando así que, casi cualquier exposición, consiga ser un éxito por sí sola. La difusión se vuelve el espacio físico del edificio, pero nunca se debe olvidar que el verdadero propósito interno del museo se puede expresar en: misión, mandato, metas y objetivos.

La misión de un museo como institución cultural presenta la declaración de una afirmación que en breve enuncia de una manera objetiva su razón de ser y la relevancia que tiene esta razón de existencia. Por lo general, esta declaración responde a el por qué preocuparse de la existencia de este museo y con qué fin.

El mandato se refiere a la gama del material cultural por el cual la institución asumirá o asume la responsabilidad, esta podría estar basada en la disciplina, el marco cronológico, especialidad o extensión geográfica. El mandato ayuda de manera significativa a distinguir a un museo de otro, sobre todo cuando se trata de museos regionales.

Las metas de un museo son establecidas a largo plazo, pensadas en un largo alcance a ser

---

10 Barry Lord, *Manual de gestión de museos*, (Barcelona: Ariel, 1997), 15.

superadas por el mismo recinto. Establecidas por períodos de tiempo, son generadas en un plan estratégico o por el propio director.

Los objetivos del museo suelen ser de carácter cuantitativo, mientras que las metas generadas se registran en un calendario o programa para el cumplimiento, son más específicas para periodos establecidos de uno a dos años. Esto dependería de un plan de acción como parte de un ejercicio presupuestario.

Barry Lord establece siete funciones principales que cualquier museo desarrolla, donde la colección, documentación y conservación están relacionadas con el núcleo del museo y la investigación, exposición e interpretación, con las actividades. La séptima función tiene como objetivo conjuntar las funciones para así lograr una administración efectiva, de tal manera que las seis funciones anteriores se visualicen de manera efectiva, logrando con cada grupo de funciones mantener a cada uno en el lado correspondiente de actividades a ejercer.

El cumplimiento de los factores mencionados facilitan funciones grupales que están enfocadas en inspirar la misión del museo y dirigir cada esfuerzo para el logro de las metas, controlar cada consecuencia de los objetivos planteados, y evaluar adecuadamente el cumplimiento de las funciones del museo.

La gestión hasta este punto ya es compleja, sobre todo si el peso de la función administrativa recae en un solo gestor. Es importante

mencionar que gestión y liderazgo no son cosas idénticas, sin embargo están muy relacionadas, la gestión tiene que ver con lograr hacer bien las cosas, mientras que liderazgo se refiere a tomar las decisiones correctas en el momento preciso.

Se sugiere organizar al personal en tres divisiones de colaboración, una dedicada a los activos del museo, otra a sus actividades públicas y la tercera a la administración de las otras dos divisiones anteriores, a esta forma de organizarse se le conoce como el triángulo de las funciones del museo. Como las nombres que se aplican a tales divisiones varían, escogemos las que consideramos más comunes, las colecciones, actividades y la administración.

La existencia de tres divisiones distintas implica la necesidad de colaboración interdepartamental a través de las divisiones. Si se limita la división de activos a las funciones propias de la gestión de las colecciones se tiende a relegar las operaciones que afectan al conjunto del edificio y a su entorno, así como el mantenimiento a la división administrativa.

La gestión comunicativa en un museo comienza desde dentro, con todos aquellos involucrados en la estructura general que permite el funcionamiento del mismo, son dirigidos y manejados por personas, “por naturaleza unas instituciones sociales en las cuales todos trabajan en equipo para alcanzar y mantener una misión, un mandato, unas metas y unos

objetivos.”<sup>11</sup> Las tres funciones fundamentales que llevan a cabo los encargados son: dirigir, gestionar y hacer funcionar los museos, según establece Barry Lord, y son los miembros del órgano de gobierno del museo, el personal del museo y los voluntarios como tal.

Al mismo tiempo es complicado que un museo logre establecer la identidad y visión con la que se manejará ya que las múltiples actividades que tiene por desempeñar. Los museos comparten algunos objetivos sobre adquirir, conservar, interpretar y exhibir el patrimonio cultural ante el espectador. Por lo general, la misión de los museos está basada en el carácter de servicio público de la cual puede tener diferente orientación, ya sea histórica, científica o estética. Organizar un museo es, por tanto, tener una noción clara de su razón de ser, la cultura, la historia, el progreso y el arte. Y cuando esa noción llega a la coincidencia, es cuando el museo está preparado para sobrepasar de idealizar a realizar acciones reales.

Los primeros museos estaban diseñados principalmente para aquellos conocedores sobre la temática expuesta. Así, un museo típico de historia natural del siglo XIX estaba repleto de estanterías y vitrinas que contenían instrumentos y obras de arte, objetos etnográficos, especímenes y otros elementos de la naturaleza, combinados de una forma

---

11 Aurora León, *El Museo. Teoría, praxis y utopía*, (Madrid: Cátedra, 2010), 29

aparentemente aleatoria.<sup>12</sup> De tal manera que la transformación de los museos se va dando considerablemente, hasta llegar a la actualidad, donde encontramos distintos tipos de muestras con una cantidad de diversos elementos interactivos, juegos, ordenadores, proyecciones, audio, internet, etc. aunque a lo largo de esta evolución los elementos de comunicación e “interacción” con el público sufra modificaciones constantemente, el modelo de comunicación en primer lugar es donde no se ha logrado un verdadero desarrollo. La realidad es que no existe una receta exacta para la gestión de los museos, porque cada uno según sus características presentan problemáticas diversas, su personal, su público, sus intereses administrativos, ubicación u otro tipo de factor, todos propios. Todas estas partiendo de una afirmación: debe existir un plan estratégico que mantenga clara la función del museo.

La comunicación en el museo es uno de los aspectos más importantes para dar a conocer una institución pero sobre todo para establecer su relación con el público en cuestión. Así como la colección y el edificio no pueden ser por sí solos un museo, de la misma manera el museo concebido con su administración y personal, metas, misión, etcétera, no lograría serlo sin el público que visita el museo.

Queda claro que lo que se quiere comunicar se habrá generado previamente en las distintas áreas que conforman el museo,

---

12 Neil Kotler, *Estrategias y marketing de museos*, (España: Ariel, 2001), 51.

tales como: documentación, investigación, difusión, etcétera, los cuales deben estar en constante comunicación para lograr un correcto funcionamiento y un buen desarrollo de las funciones, así como el logro de metas que serán las que den toda la información que la institución debe saber hacer llegar al público a través de la comunicación y difusión eficaz.

Al final lo que se tiene es un sin número de resultados e investigaciones aglutinadas bajo el indefinido nombre de: Teorías de la Comunicación. La gran mayoría de los estudiosos de la comunicación han formulado sus propios esquemas y modelos. En un principio estos se basaban en una simple relación de estímulo-respuesta para llegar hoy a plantear profundas interpretaciones.

Los profesionales de la comunicación, siempre han realizado su trabajo sobre la base de la experiencia y el sentido común, sin embargo entre ellos y los investigadores ha habido muy poca o ninguna colaboración. El primer modelo de comunicación del que se tiene registro es el de Aristóteles, quien describe a la comunicación como una ciencia cuyo fin último es la persuasión de los públicos, por lo tanto el filósofo griego contempla los elementos fundamentales del proceso de comunicación: el que habla (emisor), el discurso (mensaje), el que escucha (receptor). Existen varias teorías y modelos de comunicación, los modelos de la comunicación son aquellos esquemas teóricos del proceso de la comunicación que han sido elaborados para facilitar su estudio y

comprensión. Las teorías de comunicación y los estudios de comunicación sobre los medios de comunicación se iniciaron tardíamente en América Latina, en la década de los sesenta, bajo la influencia de los teóricos estadounidenses.

Dentro de los parámetros mencionados sobre la comunicación que se han ido dando entre el museo y el público, destaca el modelo de Pasquali<sup>13</sup>, el cual se apega a lo expuesto dentro de la investigación como un modelo, claro siendo este de los primeros teóricos, que ha planteado la diferencia entre el proceso, la relación de comunicación y el proceso de información. Cada uno con sus diferencias pero, por otro lado, también son complementarios. Mientras que el proceso de información es unidireccional y unilateral, el de comunicación es un proceso y una relación recíproca.

(FIG.1) El modelo de comunicación cumple lo que plantea Pasquali y que llama la *ley de bivalencia*; donde todo emisor se convierte en perceptor y todo perceptor se convierte en emisor. Los modelos que se utilizan para lograr un carácter comunicador siguen siendo hoy día unilaterales, esto significa que el museo se convierte en el emisor, la exposición en el mensaje y el visitante en el receptor. (FIG.2) Desde hace ya más de una década, las instituciones a las que llamamos museos se han catalogado de carácter educacional. Ha ido cambiando en pocos recintos pero es por esa razón por la que un museo continúa utilizando

13 Manuel de Jesús Corral Corral, *Comunicación y Vida*, (Ciudad de México: EDERE, 2002), 80.



Figura 1



Figura 2

un modelo de comunicación donde solo le permite al espectador comentar en un libro de visitas. Acumular opiniones, que lo único que permiten es que el ciclo de la comunicación unidireccional se repita.

Es necesario que el modelo de comunicación que maneje un museo tenga estructura, de tal manera que permita la retroalimentación y el ideal sea un museo participativo. Donde el modelo permita canales en donde las personas sean parte del mismo medio de información, sobre la muestra o actividad.

Lo ideal es crear significados de manera conjunta y activa; no pasiva, que permitan interactuar y posibiliten la participación, es un arduo trabajo colaborativo que debe ser gestionado desde la propia comunicación entre los creadores de contenidos. Si bien es cierto que el artista tiene cierta responsabilidad para que la pieza mantenga las características mencionadas, el causante directo para que esto ocurra es el museo.

El siguiente modelo de comunicación es una propuesta generada por la *Internacional Association of Business Communicators (IABC)*<sup>14</sup>, integrada en la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* que fomenta los seis principios identificados por la IABC. Principios que comunicadores en recintos culturales podrían tomar en cuenta, pues forman parte de los

14 Talia Witherspoon, *The ABCs of Strategic Communication* (Septiembre 2014 [citada 12 de diciembre de 2014]): disponible en [www.iabc.com](http://www.iabc.com)

fundamentos como de la comunicación visual y permiten una efectividad comunicativa.

1) Análisis: Los profesionales de la comunicación investigan acerca de cómo servir y promover una organización más eficiente y aportan recomendaciones para mejorarla, apoyadas en evidencias directas y secundarias. Diseñan y ejecutan los planes de comunicación, y evalúan sus resultados mediante métricas cualitativas y cuantitativas claras que puedan ser replicadas y tengan trazabilidad.

2) Contexto: Comprende íntimamente la cultura interna de la organización y su entorno. Está profundamente familiarizado con la misión, la visión y los objetivos. Intenta que todas las funciones corporativas y operativas trabajen en conjunto para que la comunicación sea efectiva. Para una prescripción exitosa se requiere que se conozca el contexto político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal, así como que interactúe con los representantes de otras organizaciones.

3) Estrategia: Con rigor y disciplina, identifica oportunidades y desafíos tanto dentro como fuera de la organización. Los afronta con una estrategia que permita a la entidad cumplir con su misión, caminar hacia su visión y lograr los objetivos en el corto y largo plazo. El profesional de la comunicación toma decisiones basadas en la investigación, el análisis, la planificación y la evaluación. Tiene, además, la flexibilidad suficiente y la creatividad para adaptarse a los cambios que se produzcan en el interior y el

exterior. De hecho, debe actuar como un gestor del cambio.

4) Consistencia: En su calidad de voz autorizada de la organización, tiene que transmitir a las audiencias internas y externas una historia sencilla y consistente. La narrativa debe ser comprensible y convincente, de igual manera reflejar los intereses. El relato óptimo siempre irá más allá de la misión. Aunque la obligación del comunicador es construir una historia única, en el proceso de creación se inspira en las ideas y perspectivas de muchas personas de su entorno.

5) Implicación: Identifica, aconseja o comunica directamente con empleados, clientes, accionistas, proveedores, reguladores, autoridades públicas y otros grupos interesados en las actividades de la organización. Todos esos grupos tienen impacto potencial sobre la cuenta de resultados. En consecuencia, es misión del comunicador fortalecer las relaciones que faciliten el camino hacia la visión, la misión y los objetivos mediante el diálogo con los grupos de interés. El objetivo es su implicación directa o indirecta en los resultados.

6) Ética: En su comportamiento profesional ha de atender a los más altos estándares éticos. Comunica con sensibilidad y respeto hacia los valores culturales y creencias; actúa siempre de acuerdo con la legalidad vigente; representa a la organización de una forma creíble, justa y apropiada; facilita el mutuo entendimiento; y se ajusta a un código de conducta certificado y

compartido por el conjunto de la profesión.

Aparentemente seis principios básicos que al ponerse en práctica no resultan ser tan sencillos. Durante mucho tiempo y en muchos museos sigue siendo así, cuando se habla de comunicación se ha concentrado en las temáticas relacionadas con la exposición, poniendo a disposición del visitante información sobre la misma, solo produciendo información hacia el usuario por tal motivo es necesario un cambio de visión respecto al tema de comunicación.

En la medida en que sigamos asumiendo el clásico rol de emisores, de poseedores de la verdad que dictamos esa verdad a los que 'no saben'; en la medida que sigamos depositando informaciones e ideas ya 'digeridas' en la mente de nuestros destinatarios, por liberadores y progresistas que sean los contenidos de nuestros mensajes, continuaremos tributarios de una comunicación autoritaria, vertical, unidireccional.

Modelos de educación y modelos de comunicación.  
Ed. Lumen-Humanitas. Argentina. 1996.

### **I.3 Prácticas y problemáticas actuales de experiencia museística.**

Como ya se ha comentado, los museos son instituciones públicas al servicio de sus visitantes, entre sus funciones básicas se encuentran: el mantenimiento, la investigación, el registro, la conservación y educación. Estas funciones están apoyadas y validadas gracias a dos disciplinas, la museología y museografía, quienes asumen el complejo reto de la renovación en la gestión y en la práctica de los museos.

La Museología es una ciencia social, no sólo por el enfrentamiento dialéctico que produce entre el museo y el público, sino por el mismo objeto, que es en si un elemento socializado.<sup>15</sup> Una idea básica en la ciencia museológica se presenta desde el momento en que este análisis de la pieza se genera en función de los individuos.

Los individuos actúan en la interacción de la vida histórica-social al tratar de realizar en el juego vivo de sus energías una multitud de fines. Las necesidades inherentes a la naturaleza humana no se satisfacen, a consecuencia de la limitación de la existencia humana, por la actividad aislada del individuo, sino en la división del trabajo humano y en el curso hereditario de las generaciones. Esto resulta posible por la homogeneidad de la naturaleza humana y por la razón comprensiva que reside de ella, puesta al servicio de esos fines. De

15 León, *El Museo. Teoría, praxis y utopía*, 93.

estas propiedades nace la adaptación de la acción a los rendimientos de la labor de los antepasados, a la cooperación de la actividad de los contemporáneos. De este modo, los fines esenciales de la vida humana se mantienen a través de la historia y de la sociedad.<sup>16</sup>

La investigación como actividad principal de un museo, lo constituye como un museo vivo de acuerdo a su temática de exhibición. Mantener el estudio de materiales físicos se efectúa con procedimientos de análisis. El registro radica en la disciplina básica para la catalogación de la colección, que a través de un sistema de documentación organizado logra los beneficios de la colección. Actualmente, más allá de un registro bibliotecario, existen diversos métodos que la tecnología ofrece constantemente e incluso se obtienen estudios en 3D con láser en objetos o lugares, fotografía en alta resolución (HD), donde tiempo atrás hubiera sido imposible obtener datos de tan alta calidad. La conservación estará a cargo del cuidado y buen manejo de la colección del museo, el depósito o almacén y las medidas preventivas para la colección. Su misión es la conservación de las obras de arte de la colección y de todo bien cultural albergado en el museo. Colabora además de forma sustancial en el estudio de las obras de arte y en su difusión entre el público y la comunidad científica.

La museografía como el conjunto de técnicas y prácticas que se encarga del diseño y montaje

16 Dilthey W. *Introducción a las ciencias del espíritu*, Revista de occidente (Madrid, 1956), 55.

de exposiciones para exhibir los objetos de la colección del museo, atiende problemas de circulación, iluminación natural y artificial así como la ubicación de objetos diminutos. La museografía es la que define la relación edificio-público-objeto de exposición, es decir, relaciona objetos con el espacio al que se circunscriben y los relaciona entre sí, con un discurso coherente, motivador y comunicador para que la muestra expositiva logre la relación deseada entre el objeto y el público.

“Lo que es importante es demostrar la claridad del concepto. Uno no puede simplemente continuar coleccionando. No se trata de pretender tener todo absolutamente todo, no de rellenar huecos. El aspecto fragmentario es siempre uno de los más interesantes” Peter Noever.<sup>17</sup>

De igual forma la educación, funge como generadora de técnicas pedagógicas y de la comunicación con el público, elabora material informativo para hacer más comprensibles las exposiciones y proyectar actividades educativas para así alcanzar el mejor aprovechamiento del museo. Lograr una comunicación efectiva es consecuencia de una serie de procesos que dependen de factores, la mayoría de ellos, inestables. Los museos han sido considerados a lo largo de su historia con fines educativos, entre los muchos otros ya mencionados. Hooper-Greenhill, en el texto *Los Museos y sus visitantes* dice: “el museo se está convirtiendo en la universidad del pueblo, en sus aulas,

aunque en el marco de una nueva interpretación de la educación, que hoy se entiende como una labor continua y permanente a lo largo de toda una vida” (Hooper-Greenhill, 1994, 10).

Parte de este aprendizaje activo está directamente relacionado con el carácter de la colección, la incapacidad por flexibilizar el edificio a sus necesidades, el tipo de público y museo son los factores primordiales de la programación museológica.<sup>18</sup> A raíz de la evolución de los museos y de la educación informal, se empezó a plantear la necesidad de evaluaciones y estudios de público de los cuales obtener información con la que se pueda mejorar la calidad de gestión de los centros.

Aurora León, sostiene una ardua actitud, pero no por eso menos realista, donde plantea que a fin de cuentas...

...el museo es solo el intermedio, el instrumento que (im)posibilita el entretenimiento face to face del espectador y la obra; los protagonistas de la escena museística, de naturalezas tan antinómicas, acentúan la violencia del campo de encuentro y ofrecen asistencias recíprocas a un dialogo realmente enriquecedor.<sup>19</sup>

17 Juan Carlos Rico, *¿Por qué no vienen a los museos?* Historia de un fracaso, (Madrid: Sílex, 2002) 93.

18 León, *El Museo. Teoría, praxis y utopía*, 79.

19 León, *El Museo. Teoría, praxis y utopía*, 79.

Se expresa del museo como una empobrecida experiencia, y se formula la pregunta: ¿no cabe pensar que ese rito es producto de las deficientes exequias que le deparan los elementos que lo conforman? Porque el museo en sí no es nada, carece de esencialidad y avanza más hacia el umbral de la entelequia cuando más queda despojado de una razón de ser concreta que responda a un sentido profundo: “vitalizar la comunicación entre la obra y el espectador.”

Es evidente que los contenidos, los medios y tecnologías van cambiando constante y rápidamente, pero hasta qué punto la comunicación está logrando ser efectiva y sobre todo afectiva para aquellos visitantes que aún mantienen interés por llegar al recinto. Y es que existen una lista de factores que, como bien ha de mencionar Aurora León, (im) posibilitan no solo la cercanía con la obra, sino también la creación de un vínculo entre museo-público.

Es fundamental tomar en cuenta los primeros contactos, museo-público y su evolución, tener claros objetivos para la creación de vínculos. Por una parte un público de fuerte poder adquisitivo y un trueque en el esquema de los valores, ya que el valor estético se subordina al factor económico y por otra, la colaboración semiconsciente o inconsciente de un sector culto que al emitir juicios o gustos, eleva el prestigio social de las obras proporcionándole a la élite el placer de ser los únicos consumidores de arte. Sacerdotes, egipcios, cónsules romanos, iglesia medieval,

nobleza renacentista, monarquías absolutas o burguesía ascendentes han dirigido la historia del arte, del gusto y de la moda con sus intereses artísticos que a menudo poco o nada, tenían que ver con el arte.

Y no tiene que ver sólo con una cuestión del mal empleo de recursos o personal, o la mala selección de contenidos. Crear significados de manera activa es algo más complejo, y si como se ha dicho que desde la historia del museo se le encasilla como “educativo” tampoco en esa categoría logra mucho. Y conforme avanza la tecnología, la información viaja a una velocidad a la que el museo definitivamente será difícil que alcance. El peso generado por un museo deberá pretender ser de manera activa y conjunta. Entonces, aparte de “la interacción de los organizadores y consejeros especializados, el museo contará desde su nacimiento con la cooperación pública y sería el público quien fabricar su propio museo.”<sup>20</sup>

Juan Carlos Rico, expone en su texto *¿Por qué no viene a los museos?*, una serie de anécdotas de visitantes a museos, sobre todo, aquellas que tienen un impacto negativo en la experiencia de la visita. Entre las reflexiones, se encuentra una comparación de disfrute entre el cine y el museo.

Es de suma importancia entender los factores que hacen diferente a uno del otro, cuando hablamos del museo como medio de entretenimiento educativo, compararlo con el

---

20 León, *El Museo. Teoría, praxis y utopía*, 84.

cine no es tan descabellado. El cine por otra parte ofrece de manera distinta una experiencia más grata. Se pueden consumir alimentos, entrando a sala, sólo es sentarse y disfrutar. Sin embargo, el desgaste que existe desde que el visitante toma la decisión de ir al cine o al museo es la misma. El desgaste que se produce al abordar un transporte público o no, para arribar a cualquiera de los dos recintos, en el cine la experiencia culmina sentándose a disfrutar la función. En el museo no, al llegar al conjunto las prohibiciones comienzan y descansar es impensable durante el recorrido. Más diferencias que reales coincidencias, sin embargo la comparación hablando estrictamente en relación a la experiencia de disfrute el museo queda estigmatizado por la temática educativa. <sup>21</sup>

Parte de esta lista de situaciones va sumándose para convertirse en una experiencia completa. Experiencia que dentro del entretenimiento “educativo”, repercute directamente en el espectador. Todas estas situaciones logran, si se dirigen de manera correcta, producir un aprendizaje activo o pasivo. Cuando el aprendizaje es pasivo, Luis Silverman<sup>22</sup> afirma que el cerebro no está encendido. Nuestra mente necesita vincular lo que nos enseña con lo que ya conocemos y la forma en que pensamos. Necesitamos probar información, recapitularla, explicarla a alguien más para memorizarla.

Sin embargo, tal y como lo señala Aurora León y de la manera más positiva, somos nosotros, toda la sociedad, los que tenemos que actuar en una transformación y mientras no tomemos conciencia de nuestra necesaria cooperación para planificar y hacer útil ese cajón de sastre que hoy es el museo, no debemos culparle de su esterilidad. “Culpémonos a nosotros mismos, porque ni hemos tenido valor - hasta ahora- para defender lo que a todos nos pertenece ni hemos sido lo bastante creadores para estimular nuestras riquezas”<sup>23</sup>.

#### **1.4 Público de museos, el consumo cultural.**

Ana Rosas Mantecón, Doctora en Ciencias Antropológicas de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, afirma que “los públicos no nacen, se crean y recrean permanentemente, moviéndose de una categoría a otra”, postura en la que ésta investigación se apoya tomando en cuenta lo que hoy en día implica ser un público para un museo y las barreras que conlleva. Es conveniente entender que cada individuo o grupo social que logra ser parte del público en el museo es tan solo una pequeña parte de personas que logran vencer un sin fin de obstáculos para alcanzar ser parte del conteo de visitantes que mantiene vivo a un museo.

#### **En la Ciudad de México los obstáculos para**

23 León, *El Museo. Teoría, praxis y utopía*, 82.

21 Rico, *¿Por qué no vienen a los museos?*, 21.

22 Luis Silverman, *Aprendizaje activo*, (Argentina: Troquel, 1998), 17.

superar son diversos y van desde económicos hasta educativos, pasando por uno de los factores más importantes y temidos de cualquier recinto cultural en la Ciudad de México; la oferta mediática. Existe un gran número de personas que no están interesadas, no tienen, ni encuentran ninguna relación con el lugar u obra. Programar una visita a un museo no es una actividad con la que vivan relacionados. Atraer a los visitantes genera cierta cantidad de recursos y mantener activa la función del mismo, por tanto, es de suma importancia para la institución. Porque es precisamente la visita de un espectador lo que consolida la misión y funciones del museo. Asunto que no compete sólo al campo cultural, sino que tiene una evidente dimensión política.

Parte de comprender al público va más allá de solo conocer características generales de las personas y sus visitas. Ser espectador es un rol asumido de manera consciente, un atrevimiento personal. Pero quienes no toman la decisión de entrar, aquellos que no están dispuestos a superar la serie de obstáculos, es un público en el que se debería tener todavía más interés.

Otro factor interesante es la capacidad que se tiene para notar que llegan al museo aquellos que tienen acceso a la oferta cultural, aquellos que tienen capital cultural y/o pueden pagar el disfrute como espectadores. De tal manera que quedan excluidos aquellos que no creen ser capaces de entender lo expuesto.

La primera investigación sobre el público de

los museos –pionera en América Latina– fue realizada por Arturo Monzón en el Museo Nacional de Antropología, en los años 80. Los escasos estudios de los años 70 y 80 no tuvieron continuidad ni contagiaron inmediatamente a otras áreas de la cultura. Entre estas investigaciones se encuentran la dirigida por Rita Eder sobre “El público de arte en México: los espectadores de la exposición Hammer” y la coordinada por Néstor García Canclini, “El público como propuesta: cuatro estudios sociológicos en museos de arte (Cimet et al., 1987)”.

En los años 90, partiendo de que una política cultural que requiere superar y vincular las orientaciones con las demandas reales de la población, los estudios de consumo se veían como necesarios tanto para la adecuada formulación de las políticas culturales como para su evaluación. Después de la crisis económica de los años 80, se han venido implementando políticas neoliberales que han recortado significativamente los presupuestos estatales para educación y cultura. A la reducción presupuestal se suma la presión para que las instituciones culturales y educativas alcancen niveles de eficiencia similares a los de las empresas privadas.

Importantes instituciones culturales, como los Institutos Nacionales de Bellas Artes y de Antropología e Historia, Instituto que coordina la *red de museos*<sup>24</sup> más grande del país, se

---

24 Red de Museos (26 junio del 2015 [14 de noviembre de 2015]), disponible en: <http://www.inah.gob.mx/museos>

ven en la necesidad de imponer prácticas efficientistas que compensen la pérdida en sus presupuestos.

Durante los años 80, un número creciente de instituciones culturales desarrollaron sus propias fuentes de financiamiento, tales como cuotas de admisión, tiendas, donaciones no gubernamentales, etcétera, ante la insuficiencia de los financiamientos públicos. No obstante, en la Ciudad de México no se ha generado un desarrollo sistemático de investigaciones de público. La gran mayoría de instituciones en la ciudad de México no estudian perfiles y necesidades de sus visitantes, lo cual dificulta el diseño de estrategias comunicativas para una eficaz interacción, lo que limita la participación. Graciela de la Torre, ex directora del Museo Nacional de Arte, reconoce que “en los museos mexicanos el público suele ser marginado, pues por lo general muchas de las decisiones se toman desde el escritorio”<sup>25</sup>.

El museo ofrece una exhibición o actividad para el público en general, visitantes que terminan por ser historiadores, artistas, personas con cierto conocimiento previo sobre arte. En este sentido, la museología intenta establecer plataformas y una serie de normas para obtener el mejor vínculo público-objeto. Sin embargo, esta reducción de público es hasta cierto punto lógico, porque los sectores interesados en el campo o son minoritarios o se sienten ajenos a un mundo que si bien tiene

su razón de ser en ellos, la programación ha sido realizada sin ellos. De esta manera todos los esfuerzos se reducen a tener solo buenas intenciones en teorías que se manejan a modo de investigación. Aunque pareciera que el público es una de la metas más claras que se tienen dentro de una muestra o la misma museología, es la abolición de las fronteras sociales, el libre y voluntario acceso de toda la sociedad al museo<sup>26</sup>.

Son pocos los museos en la Ciudad de México con la capacidad y apoyo que logre desarrollar en su organigrama departamentos como subdirecciones de comunicación o atención a visitantes, como lo son el Museo Universitario del Chopo o departamentos de atención a visitantes y mercadotecnia, aparte del de Servicios Educativos, departamento al que erróneamente se le adjudica este tipo de labor por ser el departamento con mayor “interacción” con el público, inclusive se le adjudica su estudio.

Los agentes que conforman a un público son: medios de comunicación, familia, escuela, comunidad e instituciones culturales. Sin embargo, una vez que esos públicos son activos existen más factores que no permiten que se generen verdaderos vínculos con el museo. Identificar qué los mantiene lejos de la oferta cultural es la tarea más importante y a la que menos relevancia se le otorga.

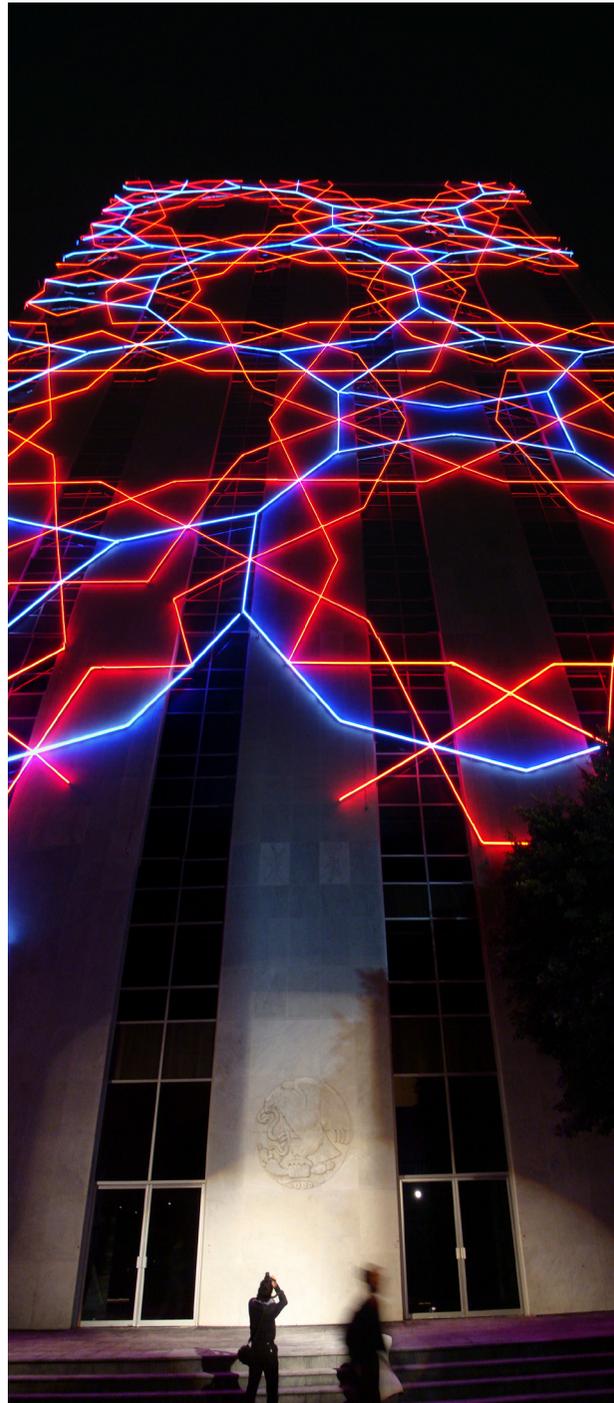
25 Ana Rosas Mantecón, *Barreras entre los museos y sus públicos en la Ciudad de México*, Vol. III (UAM Iztapalapa, 14 de mayo de 2007 [citada noviembre 2014]).

26 León, *El Museo. Teoría, praxis y utopía*, 77.

Inauguración de instalación lumínica,  
Thomas Glassford

Centro Cultural Universitario Tlatelolco

Foto: Roberto López



Entender que el industrialismo trajo consigo la división entre tiempo libre y el tiempo de trabajo y que es justo en el tiempo libre donde un individuo tiene el poder de elegir ir a una de las miles de ofertas comerciales y no comerciales, a las que está expuesto continuamente, considerando las maneras en que se acercan o se alejan de las experiencias de consumo cultural.

La comunicación que se genera dentro y fuera del recinto debe ser cuidadosamente analizada. Entendiendo los impedimentos con los que el público se enfrenta. La Ciudad de México es compleja, donde trasladarse de un lugar a otro ya provoca un gran desgaste emocional y físico. Sumado a ese desgaste, la llegada a un museo implica hacer el recorrido a pie.

Después de ese factor tan importante e invisible, ya dentro del museo, el público se enfrenta a textos curatoriales con lenguaje especializado, deficiencias en el diseño de soportes, iluminación, prohibiciones de todo tipo, etc. Aunque actualmente existen investigadores, por ejemplo, Ingrid García, quien trabaja en un modelo de medición sobre la funcionalidad de todos aquellos soportes gráficos que en teoría están destinados a ser un apoyo visual para la mejora de la comunicación entre museo-público, en su gran mayoría no es así. El diseño se ha valido de rellenar espacios “vacíos”.

Tener en cuenta las necesidades y capacidades que nuestro público puede ofrecer a la organización cultural en la que se trabaja, es

parte de un comienzo para un cambio donde la toma de decisiones y la gestión misma contribuyan en desarrollo de la misión que la organización necesita cumplir. El público al que se dirige cada museo no es idéntico, en ninguna circunstancia.

El caso particular del Centro Cultural Universitario, es digno de ser mencionado como uno de los pocos centros culturales de la ciudad que logra un verdadero vínculo y colaboración directa con sus visitantes. Ubicado en Tlatelolco, una de las zonas con mayor peso histórico en la ciudad, que va desde la colonización de españoles en esa zona, hasta la matanza del 68 en la plaza de las tres culturas. En 2005 la construcción de la nueva sede de la Secretaría de Relaciones Exteriores, el antiguo edificio ubicado en Tlatelolco estuvo a disposición política del GDF dando lugar a un acuerdo para que la Universidad Nacional Autónoma de México creara el Centro Cultural Universitario Tlatelolco (CCUT) UNAM, mismo que se encuentra abierto al público desde 2007.

La visión expuesta por el recinto expresa: “ser un referente del trabajo multidisciplinario, académico y artístico vinculado estrechamente con el quehacer universitario, que permita atraer y atender al público en general y a la comunidad inmediata, generando un impacto significativo en su vida cotidiana”. En general, se lee como cualquier otra visión de los más de 100 museos de la ciudad, sin embargo, este recinto tiene una particularidad interesante que es el vínculo con la comunidad inmediata.

La asistencia a exposiciones y talleres logra un vínculo real con la comunidad, del cual se crea la Unidad de Vinculación Artística (UVA), área estratégica del CCUT para la educación cultural no formal. Talleres que la misma comunidad de Tlatelolco imparte, profesores jubilados de la zona, abuelas y jóvenes de la zona, proponen y organizan clubs de lectura, pintura, etc. Realizando un trabajo colaborativo, sin excluir al público que no pertenezca a la zona a profesores de diversas disciplinas.

¿Entonces en que radica el éxito de los recintos culturales? Gran parte del efecto que un centro cultural pueda tener en su público radica específicamente en la experiencia como usuario. La integración o la exclusión que el público experimente durante la visita. La experiencia del usuario siempre puede ser modificada, analizada y sobre todo mejorada a través de complejas disciplinas como lo es el marketing, disciplina de la que poco se sabe en su efecto en recintos culturales y del que deriva el *marketing* cultural o de la cultura y las artes. (Más adelante lograremos analizar casos de éxito que en conjunto con una buena propuesta aprovechando recursos tecnológicos crean casos de éxito en organizaciones culturales).

El museo como institución es un organismo complejo, al que le cuesta cada vez más trabajo adaptarse a las nuevas generaciones; determinar un público es una tarea doblemente difícil, ya que planear la comunicación y las actividades para el funcionamiento es un

que hacer que necesita de diversos recursos trabajando en sincronía para que se permita el funcionamiento de un museo ideal en bastantes sentidos.

Por tal motivo que en el siguiente capítulo desglosaremos algunos de los recursos fundamentales que se proponen como herramienta de apoyo a las diversas ocupaciones que se desarrollan dentro de un museo, no sólo para el montaje o selección de la obra, incluso para el buen funcionamiento de las áreas internas.



## 2. Marketing de las artes y museos

Algunas personas se preguntan cuál es la relación que existe entre el *marketing* con el mundo del arte. El concepto de *marketing* ha sido concebido durante mucho tiempo como el responsable de generar ventas, dinero, producción, etcétera. Señala Raúl Ramos, socio Fundador de Asimétrica<sup>27</sup>; asociación dedicada a integrar y conectar una red de expertos y especialistas en diversas disciplinas, que participan en un proceso conjunto de consultoría con el objetivo de contrastar y avalar el impacto de las soluciones aportadas tanto al entorno de las artes como al *marketing*, una consultoría especializada en gestión cultural, *marketing* y desarrollo de audiencias para organizaciones culturales, desarrollo que es generado a partir de un concepto más completo de *marketing*.

Patrizia Braga, gestora cultural, socia fundadora de *Metting Pro*, empresa cultural, ejerce de consultora en narración digital en museos, universidades y organizaciones con y sin ánimo de lucro. Establece el *marketing* cultural hacia el desarrollo de audiencias, mediante talleres. Su definición y planteamiento están enfocados a la narración digital en museos. Sin embargo, conforme a los objetivos de este proyecto de investigación, la propuesta hacia lo digital de la autora recorre una senda distinta. Es por esta razón que en este capítulo se orientará en torno a las opciones y documentación de Raúl Ramos.

27 ¿Quiénes somos?, (mayo 2010 [citado septiembre de 2014]): disponible en <http://asimetrica.org/quienes-somos/>

En una entrevista radiofónica realizada en Madrid a Raúl Ramos con el propósito de promocionar las conferencias anuales en la Ciudad de Madrid, España, sobre *marketing* de las artes, se le cuestionó, “¿No ve cierta contradicción entre el *marketing* y las artes?” a lo que respondió; para Asimétrica, **el *marketing* cultural es la disciplina que estudia permanentemente los cambios en el comportamiento del público de las artes y la cultura.** No la que vende entradas a un público desconocido para cumplir unos objetivos comerciales solo para un evento o actividad concreta<sup>28</sup>.

Practicar *marketing* cultural es una actividad que con el paso de los años, modifica sus modelos y estándares para lograr sus objetivos constantemente. Y entre las actividades que menciona Raúl R. está el saber escuchar al público, a las organizaciones culturales y colaborar con el entorno, así es como Asimétrica, hace *marketing* cultural. Menciona que las organizaciones a las que les sirven con formación y consultoría buscan principalmente cuatro cosas:

1. Mejorar su posicionamiento de marca para distintos públicos en distintos canales.
2. Comprender, captar y/o fidelizar público, profundizando en las relaciones que mantienen con sus usuarios actuales

<sup>28</sup> Raúl Ramos, *Qué aporta Asimétrica a la relación Marketing vs. Cultura*, Asimétrica, (20 de Marzo 2013 [citada septiembre 2010]): disponible en <http://asimetria.org/que-aporta-asimetria-a-la-relacion-marketing-vs-cultura/>

y potenciales, particularmente con los jóvenes, cada vez más segmentados y difíciles de alcanzar, y particularmente por los canales digitales.

3. Establecer mecanismos efectivos para su sostenibilidad, captar fondos y establecer nuevas oportunidades de negocio.
4. Ser más eficientes en sus comunicaciones y poder medir periódicamente lo que hacen.

Todo esto con la finalidad de que las organizaciones puedan ofrecer a cada usuario en cada momento la mejor experiencia posible, y las formas de identificar a su público, de obtener información (descriptiva, comportamiento, actitudinal) de los tipos de usuarios al que se dirigen. Y siempre se considera el “viaje completo del usuario”, antes, durante y después de su visita<sup>29</sup>.

El hablar de organizaciones culturales obligar a tomar en cuenta la gran variedad de las mismas. Cada organización cultural, llámese museo o no, varía considerablemente una de otra en estructura, función, tamaño, y actividad. Así pues, referirse a ellas en términos iguales es complicado, un museo de sitio, una disquera, un grupo de danza, teatro, etc. pese a que todas ellas son organizaciones culturales, son diferentes. François Colbert propone una mejor manera para delimitarlas y posteriormente

<sup>29</sup> Ramos, *Qué aporta Asimétrica a la relación Marketing vs. Cultura*, (20 de Marzo 2013 [citada septiembre 2010]): disponible en <http://asimetria.org/que-aporta-asimetria-a-la-relacion-marketing-vs-cultura/>

categorizar las organizaciones culturales en función de criterios específicos.

El primer criterio a considerar es alusivo a la orientación de la misión de una organización, concentra su atención en el producto y concibe éste como su principal razón de existencia. Como ejemplo se mencionan una orquesta de música, un museo de arte contemporáneo o un teatro infantil. El segundo criterio se refiere al modo de producir obras de naturaleza artística. La producción de una obra de arte en donde no se cuenta con recetas o instrucciones que garanticen el resultado de dicha producción. En términos generales se establecen estas identidades como conformadoras del concepto “sector de las artes”. Normalmente organizaciones sin fines lucrativos aunque existan entre ellas sus excepciones. La forma jurídica de la organización y su tamaño son dos criterios más, que conforman los matices para la delimitación y definición de organización cultural.

Los sistemas de clasificación ayudan a lograr un mejor enfoque sobre el *marketing* de las artes y la cultura, y permea solamente a ciertas organizaciones. Las demás tienen la tendencia a desarrollarse con el enfoque tradicional de *marketing*. En cualquiera de los dos casos es necesario profundizar y entender la distinción entre *marketing* tradicional y *marketing* de las artes y la cultura, estudiando ambos enfoques desde sus orígenes. Los amplios estudios de *marketing* conceptos y obligan a definir el concepto y describir algunas de sus principales

herramientas. Existen numerosas definiciones de *marketing*, de las definiciones existentes se distinguen las sociales y las gerenciales.

El *marketing* es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros<sup>30</sup>. A menudo el *marketing* se ha definido como el arte de vender productos, y es importante entender y sobre todo podría parecer sorprendente el hecho de enterarse de que lo más importante para el *marketing* no es vender. Vender se convierte en la punta de una pirámide más compleja y extensa de lo que conocemos como *marketing*.

Peter Ducker, un importante teórico de administración supone que siempre habrá cierta necesidad de vender, pero el objetivo del *marketing* es volver superficial la actividad de vender. El propósito del *marketing* es conocer y entender al cliente tan bien, que el producto o servicio se ajuste a él y se venda solo. En teoría, el resultado del *marketing* debe ser un cliente que está listo para comprar. Lo único que se necesita entonces, es poner a su disposición el producto o servicio.

El *Diccionario de términos de Marketing* lo define como “el proceso de la planificación y ejecución de la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes, y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos de

---

30 Philip Kotler, *Dirección de Marketing*, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2001) 8

los individuos y de las organizaciones”.

Dentro de las pasadas definiciones existe la constante referencia de cuatro elementos, la necesidad del consumidor, la satisfacción de esa necesidad, la relación o el enlace entre la organización y el consumidor y la optimalización de los beneficios.

A lo largo de las historias de éxito sobre marcas comerciales como Sony, Nintendo, Toyota, por mencionar algunas, son organizaciones que lograron ese éxito por el simple hecho de haber diseñado el producto “correcto” basados en una labor de *marketing* bien hecha. Esa labor implica muchos procesos de intercambio que requieren mucho trabajo y habilidad.

La oferta comercial generaba la demanda, en el sigloXIXelconsumidormedionoteníasuficientes ingresos y por esta razón las empresas no alcanzaban a satisfacer necesidades básicas de la población. Se trataba de un mercado del vendedor y no de un mercado del comprador. La industrialización, produjo un cambio de las anteriores condiciones. Al comienzo del siglo XX, el coste de producción disminuye como consecuencia de los procesos de producción en serie. Esto ayuda a incrementar el tamaño de las empresas. Además de que comienzan a crearse más grupos de empresas y la competencia crece, tanto a nivel local como internacional.

Las empresas rompen con la tradición de generar costes en base a los costes

de producción. Fabricantes advierten a consumidores que aquellos con mayores capacidades de gasto solicitaban bienes que ahora no solo cubrieran sus necesidades, sino también gustos y deseos. De esta manera ya no solo necesitaban comprar los productos de menor precio del mercado.

La gente satisface sus necesidades y deseos con productos. Entendiendo por producto cualquier ofrecimiento que satisfaga una necesidad o un deseo. Entre los principales tipos de ofertas básicas se encuentran: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propietarios, organizaciones, información e ideas<sup>31</sup>. Los productos entregan valor y satisfacción al comprador meta, donde el valor es el cociente entre lo que el cliente obtiene y lo que da. El cliente obtiene beneficios e incurre en costos. Los beneficios incluyen beneficios funcionales y beneficios emocionales. Los costos comprenden costos monetarios, costos de tiempo, costos de energía y costos psíquicos. Kotler esquematiza el valor y la satisfacción en el siguiente cuadro.

Los economistas son los primeros en destacar todos los problemas relacionados con el mercado y la demanda. En los primeros momentos del *marketing*, tenía implícito numerosas cosas relacionadas con la disciplina de la economía. Bartels expone en su obra *La historia del pensamiento del marketing* que el primer curso de *marketing* se impartió en la Universidad de Michigan en 1902 y muy cercano

---

31 Kotler, *Dirección de Marketing*, 11.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Costos}} = \frac{\text{Beneficios funcionales} + \text{Beneficios emocionales}}{\text{Costos monetarios} + \text{Costos de tiempo} + \text{Costos de energía} + \text{Costos de psíquicos}}$$

a este curso se impartía otro en la Universidad de Ohio. Los cursos estaban principalmente orientados a la distribución de productos en el ámbito de Estados Unidos, además de plantear una sencilla descripción de las actividades de *marketing*.

En 1910 este término comenzó a tener un significado que iba más allá que solo tratar temas de distribución o de comercio. Los estudios generados durante estas épocas no fueron publicados hasta la década de los años veinte. Esta clase de estudios se sigue realizando y son de suma importancia para lograr identificar los cambios y procesos de nuestra época. Un producto llega a desplazar a otro cada vez con más frecuencia gracias a estos análisis.

El crecimiento de centros comerciales así como de supermercados es un fenómeno importante que se desencadena por varios

factores que incluían el crecimiento, tras la guerra mundial, tanto de la tasa de natalidad como de los salarios. La repentina compra de refrigeradores y el incremento del número de propietarios de automóviles. La adquisición del refrigerador permitió a los consumidores almacenar mayores cantidades de comida y el auto transportarlas más fácilmente. Estas innovaciones fueron de gran importancia para comprender el panorama comercial en el que vivimos hoy en día. Y así siguieron una serie de innovaciones que hoy son cotidianas, como el reparto a domicilio, las tiendas de descuentos, la comida rápida, las tarjetas de débito y crédito, el autoservicio, cajeros automáticos, etc.

Entre 1945 y 1960, el llamado *baby boom* de la postguerra y la emergente clase media, dan a conocer a los especialistas de *marketing* una serie de necesidades y deseos, aquellos que tenían un poder elevado de compra. Y con la idea de conocer mejor a la clientela, expertos de

*marketing* comienzan a sumergirse y apoyarse en disciplinas como las ciencias sociales, la psicología, y la sociología con la finalidad de incrementar herramientas que permitieran conocer el comportamiento individual y colectivo del consumidor.

En 1970, se pasó de un planeamiento general y estándar a otro especializado. Fue entonces cuando emerge el concepto de *marketing* social que según Kotler<sup>32</sup> este concepto “mantiene que el deber de la organización es determinar las necesidades, deseos e intereses, de los mercados objetivo y entregar las deseadas satisfacciones más efectivas y eficientemente que los competidores, de tal manera que preserve o aumente el bienestar del consumidor y de la sociedad”. Y así es como alcanza el nivel en que los especialistas se plantean estudiar su aplicación en los sectores económicos particulares.

El concepto se expandió y encontró nuevas aplicaciones en el *marketing* de personas, organizaciones políticas, causas sociales e institucionales. Incluso la literatura actual analiza esta disciplina en pequeñas y medianas empresas, entidades y organizaciones no lucrativas así como sectores industriales. En la década de 1970 y 1980, se expandió en las industrias de servicios, incluyendo los servicios culturales y científicos. Este periodo marcó el comienzo del *marketing* filantrópico y los primeros intentos de integrar estos conceptos en el sector cultural.

---

32 Kotler, *Dirección de Marketing*, 27

El *marketing* de las artes surge en 1967 gracias a los cuestionamientos referidos al *marketing* en entidades culturales. Kotler<sup>33</sup> en su primer manual señala que las organizaciones culturales, llámese museos, auditorios, bibliotecas o universidades, producían bienes culturales, y las mismas organizaciones son testigos de la necesidad de competir para atraer la atención de consumidores o para conseguir recursos. En resumen, se estaban enfrentando a problemas de *marketing*.

Al respecto Mokwa, Melillo, Diggles, Reiss, comienzan a publicar textos de gestión de la cultura y las artes, ofreciendo una serie de definiciones que diferían de las tradicionales. Diggles<sup>34</sup> afirma que “el principal objetivo del *marketing* en las artes es llevar a un adecuado número de personas a una adecuada forma de contacto con el artista, y al hacerlo alcanzar el mejor resultado posible y compatible con el logro de dicho objetivo”.

Esta definición se sitúa sobre el artista y con ello al producto artístico. Se remarca el contacto con la obra del artista, donde el objetivo sería llevar al mayor número de invitados posibles para apreciar una obra artística. Y donde no existe la preocupación por satisfacer las necesidades del consumidor. A diferencia del sector comercial, que crea un producto en función de las necesidades del consumidor, los

33 Kotler, *Dirección de Marketing*, 29.

34 Diggles K, *Guide to Arts Marketing: The principles and practice of marketing as they apply to the arts*, (London: Rhinegold, 1986), Citado por Philip Kotler, *Dirección de Marketing*, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2001), 30.

negocios de naturaleza artística crean primero el producto y luego intentan encontrar la clientela adecuada.

Mokwa<sup>35</sup>, recalca que “el *marketing* no le dice a un artista como crear una obra de arte; más bien, el papel del *marketing* es encajar las creaciones e interpretaciones del artista con una audiencia apropiada”. Por otro lado Melillo<sup>36</sup> afirma: “las artes escénicas, por su primordial naturaleza artística, requieren principios de *marketing* (y sus consecuentes procesos y técnicas) que sean adoptados antes de su integración en el proceso creativo. Sólo entonces se podrá encontrar una audiencia para un espectáculo escénico, siendo que los principios de *marketing* son constantes, mientras que el proceso creativo es siempre un elemento cambiante. Los tres autores coinciden en que el *marketing* debe adaptarse a las organizaciones culturales y que en este contexto el producto lleva al público y no al contrario.

---

35 Mokwa M, *Marketing the arts*, (New York: Praeger, 1980) Citado por Philip Kotler, Dirección de Marketing, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2001), 33.

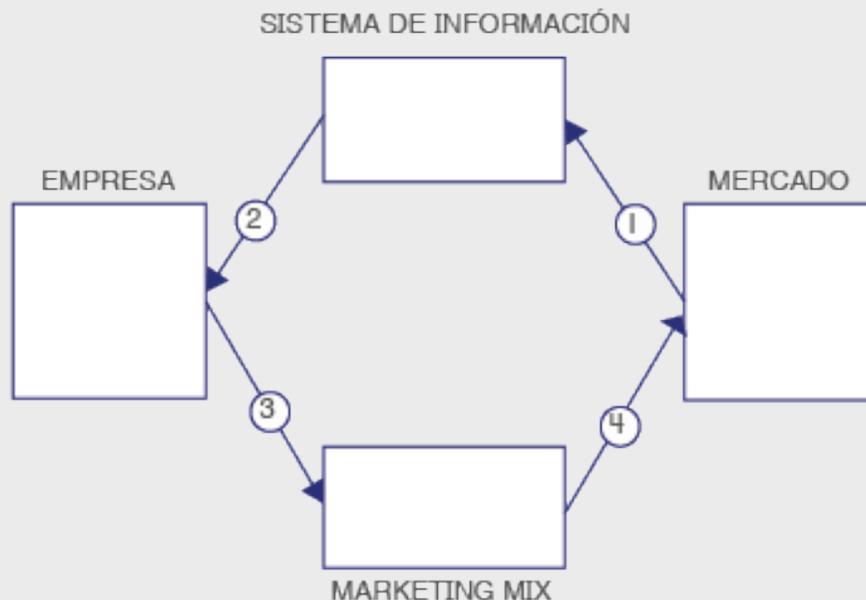
36 Melillo J., *Market the arts, Foundation for the extension and development of the American Professional* (New York: Theater, 1983) Citado por Philip Kotler, Dirección de Marketing, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2001), 35.

## 2. I Modelos de *marketing*

### 2.1.1 Modelo tradicional de *marketing*

El modelo tradicional de *marketing* es utilizado para cualquier empresa que busca cubrir las necesidades de los consumidores<sup>37</sup>. La empresa tiene la capacidad de conocer las necesidades y satisfacerla, tomando en cuenta los recursos disponibles y la misión corporativa, que parten de los datos que arroja el sistema de información de *marketing*. Enseguida, la empresa determina los cuatro elementos del *marketing mix*, conocidas comúnmente como las cuatro pes (P), producto, precio, distribución y promoción), produciendo así el efecto deseado en el consumidor potencial. Donde el punto de partida como el de finalización del proceso es el Mercado.

Proceso: Mercado-sistema de información de *marketing*–empresa–*marketing mix*–mercado.



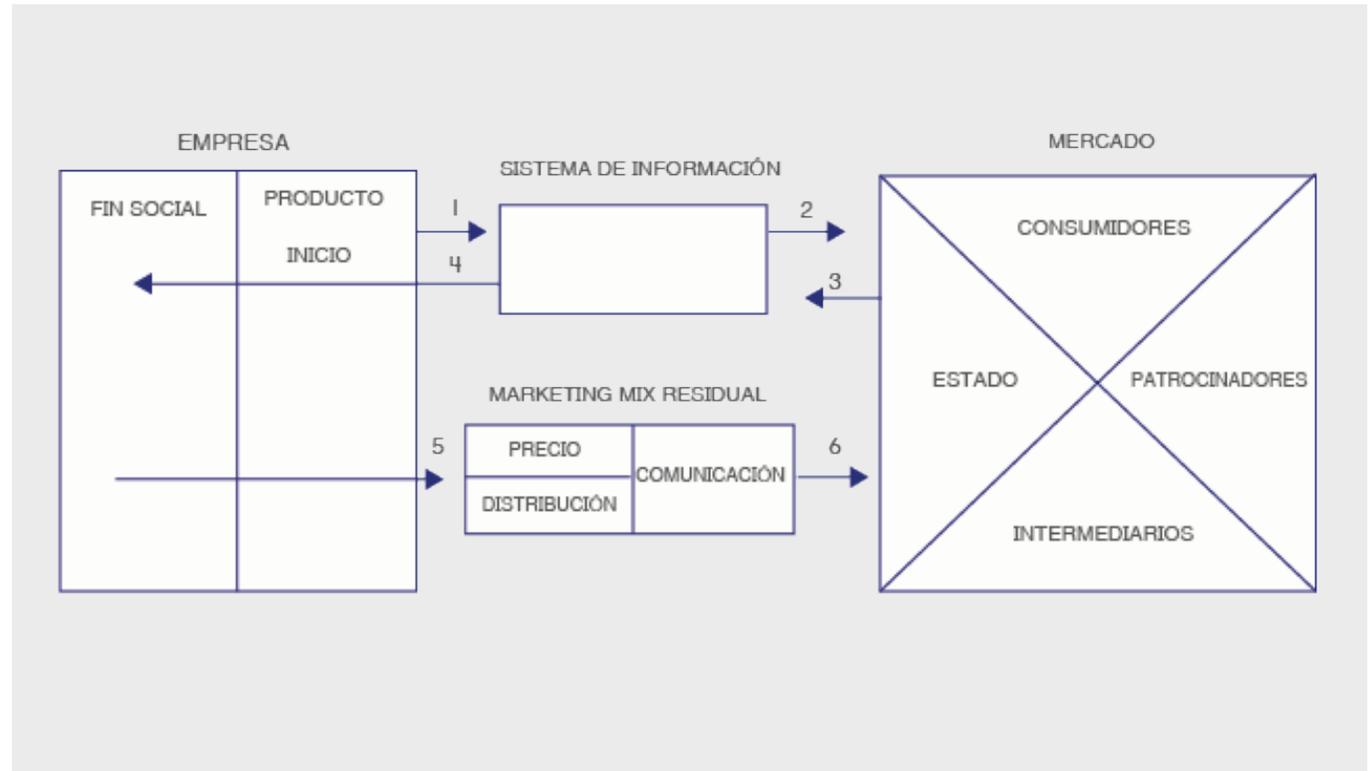
Fuente: Tomado de Colbert y Cuadrado (2003, p 28).

37 François Colbert y Manuel Cuadrado, *Marketing de las Artes y la Cultura*, (Barcelona: Ariel, 2010) 26.

## 2.1.2 Modelo de *marketing* para las artes y la cultura

Para el caso de organizaciones centradas en producto, contienen los mismos elementos que el modelo tradicional de *marketing*, pero el proceso cambia. Dicho proceso comienza esta vez dentro de la organización, con el propio producto. La organización intenta saber qué parte de la población está interesada en su producto. Una vez identificados los consumidores potenciales, se podrá determinar los otros elementos potenciales, el precio, distribución, y promoción, para dicho público<sup>38</sup>. Así el punto de partida es el producto y el destino es el mercado.

Proceso: Empresa (producto)–sistema de información–*marketing*–empresa–*marketing mix*–mercado



Fuente: Tomado de Colbert y Cuadrado (2003, p 29).

## 2.2 Elementos del modelo

Los diferentes elementos del modelo de *marketing* funcionan de manera interdependientes, cada uno ejerce cierta influencia sobre los demás. Al ser responsables de esta disciplina se debe estar al corriente del mercado y de las variables que le afectan. Se debe determinar correctamente las necesidades de los consumidores, medir el nivel y la evolución de la demanda para un bien en particular. Los elementos que conforman ambos modelos son: el mercado, el entorno, el sistema de información (SIM), *Marketing mix*.

Cuando se habla de mercado se hace referencia a un conjunto de consumidores que manifiestan necesidades y deseos que las empresas pueden satisfacer a través de una gama de bienes y servicios. Una organización cultural deberá buscar consumidores que presenten necesidades que puedan ser cubiertas con la obra artística. El término “consumidor” está usado en el sentido más amplio de la expresión, con el propósito de abarcar todos los segmentos económicos. Un mercado puede dividirse en subgrupos o segmentos en función de los gustos y necesidades de los consumidores<sup>39</sup>. El entorno es un elemento que puede afectar tanto a la empresa como al consumidor. La competencia es una variable donde la empresa tiene poco control al igual que el macro entorno, a ambas se les conoce como variables no controlables.

El sistema de información es un elemento de los más importantes y con datos clave. Los datos internos, datos secundarios y los datos recopilados por la misma empresa. Los datos internos son aquella información que está disponible y que fue generada por la propia empresa. Si la información interna y secundaria no proporciona la información requerida para la toma de decisiones, puede resultar útil recabar información que le sea preguntada directamente al consumidor. Y eso es lo que se le conoce comúnmente como estudio de mercado. Que tiene por objetivo conocer hábitos, gustos y preferencias del usuario. El verdadero éxito de toda estrategia recae en este complejo elemento.

Gran parte de este éxito está basado en un óptimo uso de las cuatro pes, ya mencionadas, que mantienen un orden lógico definido.

### Producto

Pieza central de la empresa. Este término se utiliza con la intención de abarcar bienes tangibles, los servicios, las causas, las ideas. En el caso de las artes el producto está asociado a las manifestaciones creativas, una exposición, un libro, etcétera.

### Precio

Todo producto tiene un precio, monetario o que le ha sido atribuido de alguna manera. El precio incluye el esfuerzo generado por un consumidor para invertir en la acción de compra. Entendiendo de esta manera que un producto tiene un precio aun cuando este

---

39 Colbert, *Marketing de las Artes y la Cultura*, 31.

aparente sea gratis. Es importante comprender que el precio no siempre es proporcional al coste de fabricación. El boleto de entrada al cine, no es proporcional a los costes de producción de la película. Por el contrario la fama y el valor simbólico añadido a un objeto o pieza artística, puede aumentar de manera significativa el valor de la obra.

#### Distribución

Se concentra sobre todo en logística de distribución de un producto, sea una puesta en escena de una obra de teatro o un libro. La localización es otro factor que permite lograr el éxito o el fracaso, un museo, una sala de cine, un auditorio.

#### Promoción

La promoción está conformada por cuatro componentes, la publicidad, la promoción de ventas y relaciones públicas y el *marketing* incluye promoción.

La evolución de marketing va desde *marketing* 1.0 al 3.0, pasa de tener como objetivo vender productos a satisfacer y retener consumidores y logra transformar su objetivo con la finalidad de hacer un mundo mejor. Las fuerzas propulsoras van desde la revolución industrial, pasando por tecnologías de información llegando a ser más nueva ola de tecnología. Incluso la percepción del mercado por parte de la empresa se transforma de ser un mercado de masas, pasando por reconocer al consumidor más inteligente llegando a percibir un ser humano, integral, con mente, corazón y espíritu.

El concepto fundamental del *marketing* comienza con consumidores con necesidades físicas, pasa por comenzar a diferenciar esas necesidades hasta convertirlas en valores, incluso las directrices corporativas de *marketing* se basaban en el desarrollo del producto, pasando por el posicionamiento corporativo y de producto hasta llegar hoy en día a posiciones de valor.

Durante esta evolución la funcionalidad permanece y no solo eso, si no que suma a la función, lo emocional y termina por concretarse funcional, emocional y espiritual.

La interacción de consumidores, pasa a ser relaciones uno a uno y en el *marketing* 3.0 nos encontramos con una colaboración entre muchos al que llamamos *marketing* de valores. Esta evolución conforma un nuevo paradigma de comunicación que forma parte de la marca y es la que nos da pauta de cómo será esa marca. Lo más importante es el contenido y tiene que ser la base de nuestra estrategia y desde ahí se podrán usar todos los medios al alcance.

### **2.3 Estrategias de marketing en museos**

Es común encontrarse con cierta resistencia a los procedimientos de *marketing*, la mayoría de las veces debido a concepciones erróneas al respecto. Esta disciplina ofrece una gran variedad de principios, métodos y sobre todo herramientas para avanzar en el propósito de la organización con respecto a sus consumidores o usuarios. Es un instrumento

para alcanzar metas, finalidades, por las cuales se debe trabajar conjuntamente con las demás profesiones y que si se maneja con profesionalismo se pueden lograr resultados efectivos y de calidad. El sistema de planificación estratégica de *marketing* está compuesto por tres elementos desarrollados en los siguientes apartados: un sistema de planificación estratégica de mercado, un diseño de la organización acorde con la estrategia elegida y diseño de sistemas de información, planificación, evaluación y control del mercado.

En el desarrollo de un sistema de planificación estratégica de *marketing*, el primer elemento del proceso de planificación estratégica requiere cuatro pasos:

1. Analizar los entornos en los que se debe operar cualquier plan de *marketing*
2. Analizar recursos internos.
3. Formular una misión, objetivos y metas.
4. Formular estrategias<sup>40</sup>

### **Analizar los entornos**

Los museos sobre todo son organizaciones que están obligadas a explorar su entorno, en qué condiciones y qué condiciones lo conforman. Esto con la intención de identificar amenazas y oportunidades que permitan adaptar y lograr las metas y objetivos establecidos. Kotler, define los tipos de entorno a las que se refiere como:

---

40 Neil Kotler y Philip Kotler, *Estrategias y Marketing de Museos*, (Barcelona: Ariel, 2001), 90.

El entorno interno, referido a la organización interna en el museo, el personal dentro del museo.

El entorno de mercado, que está ligado a los visitantes, amigos, residentes, medios de comunicación, elementos con los que cuenta el museo para cumplir su misión.

El entorno de la competencia, donde se evalúan, grupos y organizaciones que compitan por obtener la atención de público y donadores.

El macroentorno, conformado por condiciones demográficas, tecnológicas, económicas, y situaciones sociales, las últimas condiciones mencionadas determinan oportunidades y amenazas que no puede controlar el museo.

El interés de este proyecto está enfocado al macroentorno, gracias a la fuerza y condiciones que se logran configurar, entre las amenazas, existen las oportunidades. Del mismo modo se debe tener en cuenta los efectos en el momento de elaborar planes a largo plazo, ser sensibles a los cambios, centrando los objetivos en grupos juveniles, con el propósito de evitar el envejecimiento de los públicos.

El macroentorno se puede analizar de dos maneras según propone Neil Kotler.

### *Análisis de amenazas*

La planificación estratégica implica analizar tanto las amenazas potenciales para una organización como las oportunidades significativas de las que ésta dispone. Una amenaza del entorno es un problema suscitado a causa de una tendencia, factor o

condición desfavorable que puede conducir, en ausencia de una acción deliberada de gestión o de *marketing*, al estancamiento, retroceso o desaparición de una organización o de sus productos y servicios<sup>41</sup>.

#### *Análisis de oportunidades.*

Gestionando satisfactoriamente sus amenazas, una organización puede permanecer indemne y evitar problemas, pero esto no es garantía de crecimiento. Sin embargo, si gestiona adecuadamente las oportunidades, una organización puede progresar en su misión o negocio. Una oportunidad de *marketing* se define como un campo atractivo para una acción de *marketing* apropiada, en el que es probable que una organización disfrute de ventajas competitivas superiores. Todos los niveles del equipo deberían realizar un esfuerzo para identificar las oportunidades con las que se encuentra el museo<sup>42</sup>.

#### *Análisis de recursos internos.*

El *marketing* debe valorar las amenazas y oportunidades externas de un museo en relación con sus recursos internos. Cualquier museo posee una combinación de fuerzas y debilidades, de tal manera que este análisis permite que el museo pueda elegir una estrategia para rectificar alguna que se relacione con oportunidades específicas. Las oportunidades representan gran importancia para una organización y evaluarlas podría

resultar complicado según la misión del museo. La estrategia de *marketing* que sea empleada, apoya al museo a definir que no todas las oportunidades son atractivas o viables aunque así lo parezcan. Las oportunidades se pueden valorar a partir de dos dimensiones:

1. El atractivo potencial: que determina principalmente la cantidad de ingresos, recursos y algunos otros que el propio museo considere importantes.
2. Probabilidad de éxito: determinada por la capacidad del museo para desarrollar y aprovechar oportunidades.

Los museos deberían entender como obligación conocer sus capacidades, recursos internos de cada área que conforma el funcionamiento del mismo. Por lo general los museos pequeños que carecen de colecciones se enfrentan a mayores problemas para generar exposiciones que fortalezcan la comunicación y el *marketing*. En la Ciudad de México como en algunos sitios en Europa el estancamiento al que se enfrentan las exposiciones, museos y colecciones se debe en gran parte a que los museos han enfrentado disminuciones de presupuestos en respuesta a los recortes financieros por parte de las autoridades públicas.

Este subsidio tiene la misión de apoyar la gestión y parece que esa ayuda es precisamente lo que ocasiona un estancamiento. Sin embargo si existen museos que han sabido lograr una transformación satisfactoriamente a crisis económicas o debilidades de alguna otra

41 Kotler, *Estrategias y Marketing de Museos*, (Barcelona: Ariel, 2001), 102 -103.

42 Kotler, *Estrategias y Marketing de Museos*, (Barcelona: Ariel, 2001) 105

índole.

Al potenciar fuerzas como oportunidad de un futuro, muchos museos por su reputación, renombre, otros tantos por las colecciones importantes, no son capaces de comprender las posibilidades de organizar exposiciones atractivas. Hay museos que ignoran los temas de sus colecciones y no logran hacerlos trascendentales o despertar algún tipo de interés de los visitantes. También existe la posibilidad de no aprovechar de la mejor manera el equipamiento del lugar.

Kotler propone realizar auditorías a fortalezas y debilidades del museo usando un sencillo formulario (cuadro A)<sup>43</sup>, estas auditorías internas representan una especie de inventario sobre los recursos que existen dentro de la organización. Así se permite que el museo valore sus fuerzas y debilidades incluso en relación con el entorno cambiante. La auditoría es una base que ayuda a determinar prioridades, ayuda a un museo a capacitarse para afrontar sus debilidades eliminando o modificando ciertas prácticas. Incluso logra ser el desencadenante de una iniciativa que permita reorientar las fuerzas existentes o adoptar una estrategia totalmente nueva.

*Formular una misión, objetivos y metas.*

Un museo puede obtener una gran cantidad de beneficios al realizarse un análisis de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades,

Amenazas)<sup>44</sup>: análisis de fuerzas y debilidades en relación con sus oportunidades y amenazas. Lo que logrará que los recursos sean un estímulo para que aquellos responsables hagan una reflexión sobre la misión básica, objetivos y metas del propio museo. Objetivos y misiones que se tienen muy claras al comienzo de cualquier organización, pero que conforme pasa el tiempo y se alcanzan algunas metas u objetivos iniciales se puede hacer una reflexión para determinar si las metas o la misión siguen siendo objetivas.

---

43 Kotler, *Estrategias y Marketing de Museos*, (Barcelona: Ariel, 2001), 106

---

44 Kotler, *Estrategias y Marketing de Museos*, (Barcelona: Ariel, 2001), 111

## Análisis de fuerzas y debilidades

	Resultados				Importancia			
	Fuerza principal	Fuerza secundaria	Neutral	Debilidad principal	Debilidad importante	Alta	Media	Baja
<b>Programas</b>								
1. Reputación del museo								
2. Calidad del producto principal (exposiciones)								
3. Calidad de interpretación								
4. Calidad de orientación								
5. Calidad de los servicios de voluntarios								
6. Desarrollo de nuevas exposiciones								
<b>Desarrollo de público</b>								
1. Nivel de visitantes								
2. Diversidad de visitantes								
3. Frecuencia de las visitas								
4. Calidad del servicio a los visitantes								
5. Calidad del programa para los amigos								
<b>Marketing</b>								
1. Efectividad de la imagen								
2. Percepciones públicas sobre la accesibilidad								
3. Efectividad de la promoción								
4. Efectividad de la política de precios								
5. Combinación de productos								
<b>Finanzas</b>								
1. Coste/disponibilidad de capital								
2. Flujo de caja								
3. Estabilidad financiera								
4. Eficacia de la captación de fondos								
5. Apoyo de las administraciones públicas								
6. Ingresos propios								
7. Apoyo empresarial								
8. Donaciones particulares								
<b>Organización</b>								
1. Liderazgo capaz y visionario								
2. Dedicación de los empleados								
3. Orientación empresarial								
4. Innovación								
5. Capacidad de respuesta del personal a las iniciativas de servicio público y divulgación educativa								
6. Flexibilidad y capacidad de respuesta > (en conjunto)								

Cuadro A  
FUENTE: Marketing Management (9ª ed.), de Kotler, Philip, © 1997, p. 83. Adaptado con permiso de Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.

En la opinión de Peter Drucker (1974), las organizaciones deben responder a las siguientes preguntas con el fin de clarificar sus misiones:

- ¿Cuál es el propósito?
- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué es valioso para el cliente?
- ¿Cuál debería ser nuestro negocio?
- ¿Cuál será nuestro negocio?

La palabra negocio bien puede ser remplazada por misión. Existen múltiples mercados, y de la misma manera existen varias misiones. Es importante que un museo quiera posicionarse en distintos mercados, públicos, etcétera, porque finalmente cada uno representa necesidades o satisfacciones distintas de los diversos tipos de visitantes por acudir a un museo. La misión de un museo se configura a menudo. La herramienta importante para la planificación de estrategias se convierte en una actividad muy compleja. Cada público dentro y fuera del museo, puede tener opiniones diferentes sobre lo que es o lo que debería ser la organización. Esto lleva a programar juntas internas que permitan el consenso sobre la verdadera misión que elegirá el museo.

Una misión innovadora permite que más de una persona involucrada sienta motivación de pertenecer a la organización que amerita algo.

#### *Formular Estrategias*

La formulación de dichas estrategias es el esfuerzo que realiza un museo para

diseñar una estrategia que permita alcanzar metas establecidas. Kotler menciona que la formulación de una estrategia está basada en dos etapas básicas. 1) El museo examina ofertas y servicios actuales para determinar cuáles de ellos son convenientes en un momento dado, mantener, reducir o eliminar y así desarrollar una estrategia de cartera de productos. 2) El museo examina nuevos productos y nuevos mercados hacia donde podría expandirse y se procede a crear una estrategia de expansión de productos y mercados

#### **I. En la estrategia de cartera de productos**

La mayoría de los museos son organizaciones dedicadas a proporcionar múltiples productos y servicios. Probablemente muchos de ellos a parte de las colecciones o exposiciones que regularmente organiza, tenga una cartelera dirigida a los niños y otra a adultos. De tal forma que un museo va variando en cuanto a importancia y contribución. Algunas de las actividades generadas son de alta calidad, otros, mediocres y los diversos programas se contemplan desde una perspectiva en la que se encuentra un ciclo de vida del producto, esto se refiere a que muchas de las propuestas dejan de ser relevantes para el público y se vuelven obsoletos e innecesarios.

Cuando un museo cuenta con presupuestos estables se pueden crear programas para satisfacer a distintas demandas, pero en cuando se encuentra en periodos de recesión, los responsables tienen que tomar decisiones difíciles. Un primer paso es identificar

adecuadamente los proyectos clave del museo, aquellos que consolidan de manera significativa los puntos fuertes de la organización.

Una tabla de “planificación estratégica empresarial”<sup>45</sup> que es también aplicable a las organizaciones no lucrativas, y se fundamenta en dos parámetros básicos: el atractivo del mercado y la fuerza de la organización. Donde el atractivo del mercado es un índice que abarca factores tales como volumen, ritmo de crecimiento, ingresos y costes. Y la fuerza de la organización también constituye un índice compuesto, que refleja la calidad de las actividades, conocimiento de mercado y eficacia de *marketing* del museo.

#### *Enfoque de cartera del museo*

En esta etapa la tarea fundamental radica en identificar los criterios a juzgar, y para esto Kotler considera tres criterios para medir el atractivo de un proyecto.

Centralidad: definir hasta qué punto el planteamiento es vital para la misión del museo.

Calidad: La medición de calidad, imagen o reputación que posee dicha actividad.

Viabilidad del mercado: Identificar hasta qué punto llega el interés del mercado por la exhibición en concreto y si su magnitud y crecimiento son suficientes.

## **2. La estrategia de expansión de productos y mercados**

Realizar una evaluación de la cartera es útil para valorar programas actuales de un museo. La evaluación es inútil para dos problemas complejos a los que se enfrenta el director del museo, el primero es encontrar nuevas ofertas prometedoras, y el segundo saber cómo construir esas innovaciones en ofertas estelares. La creación de una matriz de oportunidad de productos y mercados da a los directores de museos un sistema para concebir nuevas oportunidades, poder evaluar tales oportunidades y tomar decisiones.

Una vez que los responsables de un museo realicen los cuatro primeros pasos del proceso de planificación: análisis del entorno; análisis de los recursos y competencia del museo, sus fuerzas y debilidades; determinación de la misión, objetivos y metas, y la formulación de estrategias generales, todo el equipo que conforma parte del museo llámese conservadores, diseñadores, profesionales de *marketing*, y directivos, pueden elaborar planes específicos. “*Todos estos planes específicos, incluido el plan de marketing, deben inscribirse dentro del plan estratégico más amplio*”<sup>46</sup>.

#### *Diseño de la organización*

Dentro del propósito de la formulación de un plan está el desarrollo de las mismas y que éstas estrategias ayuden de manera positiva a la organización a alcanzar metas en un entorno que cambia constantemente. Se debe tener la estructura, normas, personal y sobre

---

45 Kotler, *Estrategias y Marketing de Museos*, (Barcelona: Ariel, 2001), 122

---

46 Kotler, *Estrategias y Marketing de Museos*, (Barcelona: Ariel, 2001), 125

todo los procedimientos operativos y la cultura institucional, que permitan la implementación de la estrategia. Es posible que una organización se vea obligada a cambiar su estructura para permitir la aplicación de un plan estratégico.

Pero tomando en cuenta que las estructuras son difíciles de modificar o sustituir, se debe comprender que con el tiempo se forjan nuevos intereses. Sin embargo un nuevo entorno externo exige constantes cambios, y todos aquellos implicados deben desarrollar un plan que logre convencer a la mayoría del personal interno para la realización del mismo. De lo contrario la organización quedará estancada en una situación y estructura anticuada, a pesar del nuevo entorno. A manera de reflexión, muchos de los museos en la Ciudad de México, temen cambiar estructuras sin tomar en cuenta que el entorno externo se mantiene en constante movimiento, por lo que muchos de ellos quedan atrapados en una cápsula del tiempo al igual que sus exhibiciones.

Lograr un cambio de estructura en una organización resulta una tarea titánica, pero debe considerarse lo imprescindible que puede ser el esfuerzo si el museo quiere sobrevivir en el nuevo entorno. “Así pues, el diseño organizativo es el proceso de hacer concordar la estructura, el personal y la cultura de una organización”<sup>47</sup>.

#### *Diseño de sistemas de información.*

---

47 Kotler, *Estrategias y Marketing de Museos*, (Barcelona: Ariel, 2001), 126.

A pesar de ser la etapa final en el proceso de la planificación estratégica de mercado, el diseño de sistemas de información establece los sistemas que capacitarán al museo para el desarrollo y ejecución del conjunto de actividades a implementar las estrategias. En este aspecto es importante recalcar que sin una implementación eficaz, así se tenga la mejor planeación, no significará absolutamente nada. Para lograr cierto control en los sistemas según Kotler:

#### *Sistema de información de marketing*

La gestión de un museo exige cierta eficacia y supervisión en los diversos públicos, intermediarios, incluso de factores, fuerzas y tendencias del macroentorno más amplio. Información que se logra obtener de algunos tipos de investigación mencionados al inicio de este capítulo.

#### *Sistema de planificación de marketing*

Se requiere personal, recursos y una cultura determinada. Para que la información pueda utilizarse con eficacia debe incorporarse al sistema. El sistema de planificación no es más que un conjunto de procedimientos para incorporar a la investigación e información en las actividades, tareas y desarrollo, de tal manera que aquellos responsables del museo logren responder a los nuevos factores del entorno.

#### *Sistema de control de marketing*

El propósito es evaluar el rendimiento y medir resultados de manera continua en los planes

que se implementen conforme a los objetivos y de ser necesario realizar acciones correctoras oportunamente. Es por esto que las auditorias de *marketing* son herramientas esenciales para el control y alcance de las organizaciones. Los museos necesitan auditar de vez en cuando sus oportunidades y resultados con el fin de reconocer áreas que puedan ser mejoradas.

## 2.4 Estudio de Público

Tener en cuenta las necesidades y capacidades que nuestra audiencia puede ofrecer a la organización cultural en la que trabajamos, es el comienzo de un cambio muy interesante donde la toma de decisiones, de gestión y co-gobernanza contribuye al desarrollo de la misión que la organización necesita cumplir.

Raúl Ramos

Desarrollar audiencias debe ser fundamental para los museos, los públicos pueden identificarse por características como sexo, raza, edad, nivel de estudios, clases sociales. Es necesaria la aclaración sobre; trabajar con audiencias y trabajar para las audiencias. Trabajar con la audiencia implica ceder de cierta manera el control a ellas, no solo ser un receptor de demandas. Al trabajar con la audiencia existen responsabilidades, sobre todo la de ceder espacios para que la gente logre producir. Crecer en conjunto, lograr una comunidad participativa y mejorar el funcionamiento de organizaciones para el cumplimiento de objetivos eficaces.

Jesús Ramos en su publicación digital sobre audiencias propone diversas maneras donde se puede trabajar con la audiencia- público - visitante- usuario, etcétera y se mencionan los siguientes:

- Diseño de la programación: y co-curación de contenidos, desarrollo de producto, desarrollo de programas.
- Diseño de servicios: Innovación a partir del usuario, talleres, focus groups.
- Investigación y desarrollo: Investigación artística, musicológica, literatura, historia, etc.
- Co-Producción: de contenidos, artísticos, educativos, sociales, investigación.
- Desarrollo de audiencias y aumento de implicación: mediante programas, bloggers, círculo de amigos.
- Atención usuario y organización: con-elaboración del mapa del usuario.
- Comunicación y marketing
- Gestión y operaciones: formación y actualización de competencias a los equipos de gestión de las organizaciones artísticas:<sup>48</sup>

Como ejemplo de diseño de servicios, se presenta el caso del Museo *Leopold* en Viena, este museo llevó a la ciudad la exposición titulada “Hombres desnudos”<sup>49</sup> muestra que fue

48 Raúl Ramos, *Trabajar con el público*, Asimétrica (febrero 2015 [citado noviembre de 2014]): disponible en <http://asimetrica.org/quienes-somos/>

49 *Un museo de Viena permitirá visitar sin ropas*

motivo de polémica por un cartel promocional, que contenía en su imagen un desnudo integral de tres hombres que daban a conocer la exposición. La foto fue motivo de llamadas de protesta, tanto de mujeres como de hombres, así el museo decidió cubrir los genitales con una llamativa banda roja en muchas de las copias distribuidas por la ciudad.

La exposición, reunió más de 300 cuadros, fotos y esculturas que abundan en lo natural del desnudo masculino y en el hecho de que siempre ha estado presente en el arte. La polémica se produjo en la misma ciudad en la que hace un siglo el pintor austríaco Egon Schiele, ya escandalizaba con sus descarnados desnudos. En diversas publicaciones de distintos países se podía leer:

El Museo Leopold de Viena ha anunciado que prepara una jornada para que quien lo desee pueda visitar desvestido su exposición 'Hombres desnudos', sobre la historia de la representación del cuerpo masculino en el arte. El día 18 de febrero, a partir de las 18.00 (hora local), el museo abrirá sus puertas para quien desee visitar desnudo la exposición, después de haber recibido varias solicitudes al respecto por parte de asociaciones nudistas. La exposición 'Hombres desnudos' fue motivo de polémica y hasta autocensura el pasado octubre por un cartel promocional con un desnudo integral de tres hombres que

daba a conocer la exposición<sup>50</sup>.

En la imagen se puede observar fotografías expuestas, sin embargo la cantidad de protestas al respecto forzaron al museo a tapar los genitales de los hombres con franjas rojas.

Lo interesante en este ejemplo no es la puesta en escena, ni las protestas como tema principal. Las actividades de entrar a ver la obra desnudos no fue una propuesta del museo, surge como resultado a una respuesta de solicitudes enviadas por un segmento del público que lo pedía. Lo cautivador es la manera en que logra un nivel de comunicación y *marketing* con sus visitantes. El director del museo, Leopold Tobias G. Expresó que al aceptar la solicitud de los visitantes es "símbolo de tolerancia y apertura"

En muchas otras publicaciones sobre el tema se podían leer algunos comentarios traducidos al español que decían:

"La posibilidad de reconocer desnudo el museo es algo excepcional y para muchos fue una acción única".

Anónimo

*una megaexposición de desnudos*, infobae, (29 enero de 2013 [citada junio 2014]): disponible en <http://www.infobae.com/2013/01/29/693879-un-museo-viena-permitira-visitar-ropas-una-megaexposicion-desnudos>

<sup>50</sup> *Un museo de Viena permitirá visitar sin ropa una exposición sobre desnudos*, El Mundo, (29 enero de 2013 [citada junio 2014]): disponible en [www.elmundo.es/elmundo/2013/01/29/cultura/1359489471.html](http://www.elmundo.es/elmundo/2013/01/29/cultura/1359489471.html)

## nackte männer

Die Ausstellung

➔ Verlängert bis 04.03.2013

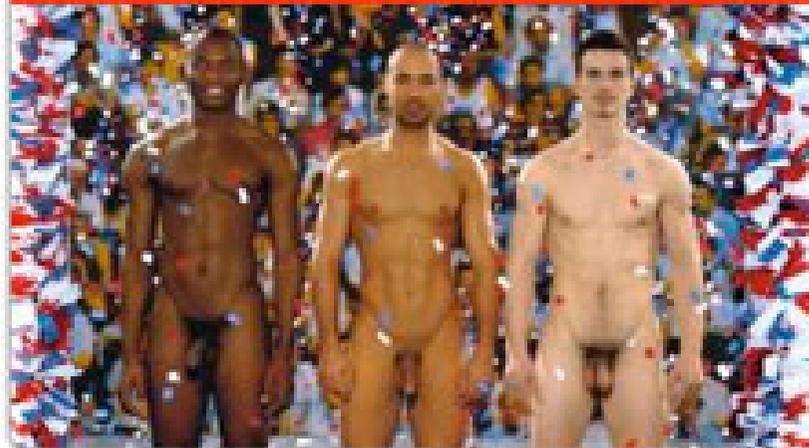
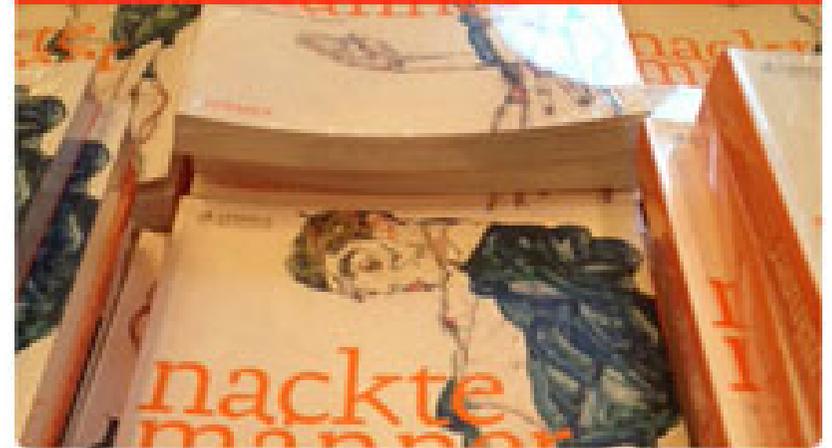


Imagen promocional de la  
exposición en la web del  
Museo Leopold

## nackte männer

Katalogverkauf hier!





Hombres desnudos  
visitando la exposición  
**Museo Leopold**

<http://www.infobae.com/2013/01/29/693879-un-museo-viena-permitira-visitarpas-una-megaexposicion-desnudos>

“Me siento muy bien, me siento como una obra de arte entre obras de arte” Chritof, 19 años

La exposición “Hombres desnudos” ayudó a aumentar en un 17% la cifra de visitantes al museo, hasta los 364.000, y se convirtió en la exposición más visitada de la galería en 2012<sup>51</sup>. Organizando visitas al desnudo a partir de las 18:00 tiempo local.

Es claro que los museos tienen una gran diversidad de públicos, puesto que esto incluye desde las personas que solo pasaban por ahí, hasta las que se tomaron el tiempo previo de planearlo. Una característica importante en la mayoría de los visitantes es su nivel educativo, después la pertenencia a una clase social, y aun así, el nivel educativo variado en función de tipo de museos. Esto define no solo el interés que el visitante tenga, también indica la clase de “lenguaje” que se genera al interior. Los profesionales de *marketing*, buscan formas de implicar a nuevos públicos y animar a la audiencia actual a incrementar la frecuencia con la que visitan.

Por otro lado muchos museos realizan un informe sobre el número de visitas y no un número de visitantes, que según Neil Kotler, no es lo mismo. Los informes se pueden inflar por distintas razones donde se exagera el número de visitantes, muchas veces con la finalidad de obtener o mantener el presupuesto anual del museo.

51 *Un museo de Viena permitirá visitar sin ropas una megaexposición de desnudos, infobae, (29 enero de 2013 [citada junio 2014])*

En la Ciudad de México en 2014 la exposición “El hombre al desnudo”, estuvo a cargo del Museo Nacional de Arte (MUNAL) el cual publicó en su página de Facebook desnudos artísticos, que fueron denunciados por los usuarios de la red social. Por lo que el museo tuvo que ofrecer disculpas a las personas que se sintieron incomodadas por los desnudos compartidos por esta vía. A diferencia del ejemplo anterior, el MUNAL tuvo que solicitar a sus usuarios no denunciar las imágenes porque la red social Facebook advertía sobre cerrar la cuenta definitivamente, página con la que mantiene la comunicación directa con el público.

El contexto en ambos ejemplos es similar; sin embargo, la reacción del público no lo es. Este par de ejemplos ayuda a reflexionar sobre aquellas exposiciones itinerantes que a pesar de mantener casi intacto el contenido de la muestra, por cuestiones políticas, geográficas, culturales, la reacción del público nunca será la misma y la estrategia de *marketing* tampoco.

## 2.5 Uso de datos

Roger Tomilsin originario de Gales, actualmente dirige *The Ticketing Institute* en Cambridge y es uno de los expertos más importantes sobre *Ticketing* y *marketing* cultural. Hace más de veinte años, escribió un libro sobre *ticketing* y *marketing* donde habla de cómo las organizaciones culturales británicas no podían permitirse continuar comunicándose y relacionándose con su público de la forma

que venían haciéndolo; invasivamente, masivamente, sin permiso y a base de interrupciones. Algo que ni las organizaciones, ni los propios usuarios soportarían a mediano plazo.

Generalmente la actividad de *marketing* en espacios culturales quedaba finalizada con la compra de la entrada. Una vez que era vendida no existía más preocupación o interés por parte de la organización cultural. El ciclo era repetido una y otra vez, se promovía una actividad artística por los canales que cada organización tuviera a su alcance, donde sobresalen: la publicidad, relaciones públicas, prensa, cartelera, etc. y se vendían entradas y las promociones se daban según se avanzaba la venta anticipada. Una vez la actividad terminada, era el fin de la campaña y comenzaba la siguiente actividad del programa artístico. Con el paso del tiempo era evidente saber que el conocimiento sobre el usuario año tras año era muy poco o nulo.

Tomlinson consideró que ese ciclo estaba a punto de cambiar para ser justo al revés. Una buena parte del *marketing* estará centrado en fomentar la lealtad de los usuarios y por tanto, “comienza con la venta de la entrada”, al contrario de finalizar con la misma. Y las organizaciones culturales, pequeñas y grandes no podrán gastar tantos recursos para captar la atención de los usuarios con *marketing masivo*<sup>52</sup>.

52 Raúl Ramos, *Datos: 20 razones para utilizar los datos de los usuarios*, Asimétrica, (11 setiembre de 2013[citada diciembre de 2015]); disponible en <http://>

Diez años después Roger Tomilson colaboraría con Tim Roberts, gestor de origen australiano, juntos publican una edición revisada de aquel *Boxing Clever*, titulada *Full House: Turning data into Audiences*, y ahí mencionan 20 buenas razones para usar los datos de los usuarios en las organizaciones culturales<sup>53</sup>.

1. Utilizar la información disponible para proveer mejor servicio en todos los puntos de contacto con el público.
2. Analizar picos de venta para manejar mejor el servicio al usuario y la adecuada ubicación del personal.
3. Hacer seguimiento del *feedback* de los usuarios capturado por el personal en contacto con el público.
4. Identificar y distinguir segmentos de público basados en características demográficas y de comportamiento.
5. Confeccionar a medida las acciones y los mensajes de *marketing*.
6. Ahorrar costes de *marketing* segmentando y dirigiéndote a los usuarios más valiosos cumpliendo con los standards para envíos masivos
7. Comparar públicos entre eventos y espacios y utilizar esta información para ventas o programación cruzada.
8. Utilizar los datos del usuario ajustados a las leyes de privacidad.
9. Gestionar y monitorizar la respuesta de campañas por correo postal y de email.

[asimetrica.org/20-razones-para-utilizar-los-datos-de-los-usuarios/](http://asimetrica.org/20-razones-para-utilizar-los-datos-de-los-usuarios/)

53 Raúl Ramos, *Datos: 20 razones para utilizar los datos de los usuarios*, Asimétrica, (11 setiembre de 2013).

10. Hacer seguimiento del resultado de la actividad de *marketing* y realizar análisis *post-campaña*.
11. Pronosticar mejores ventas y recibir alertas por adelantado de eventos con baja venta contra los objetivos anticipados.
12. Crear informes detallados para la planificación e investigación de *marketing*.
13. Poder usar herramientas de perfiles geodemográficos para medir el potencial y nivel de penetración de nuestra actividad de *marketing*.
14. Poder realizar análisis en el tiempo para definir nuestras zonas de influencia actuales y potenciales.
15. Presentar de forma convincente, nuestro alcance geográfico e impactos a instituciones y fundaciones.
16. Comprender mejor las variables de comportamiento de compra: cercanía en el tiempo, frecuencia y valor monetario de todas las personas que componen nuestro público potencial para una efectiva gestión de la relación con ellos.
17. Calcular mejor la "fuga de espectadores" y crear tácticas para manejarlo.
18. Posibilidad de hacer seguimiento a los usuarios que vienen por primera vez (*first-time attenders*) y los que hace tiempo que no nos visitan (*lapsed attenders*).
19. Analizar mejor la rentabilidad de los *tickets* y el aforo no vendido para

manejar escalas de precios y maximizar ingresos.

20. Hacer minería de datos para potenciales grupos, amigos, abonados y donantes, basándonos en transacciones de alto valor, lealtad y frecuencia de asistencia.

Los visitantes, constantemente proporcionan información a las organizaciones a las que asisten, ya sea como visitantes a nivel turismo o residentes locales. Partiendo entonces de ejemplos simples como que los públicos turistas, suelen gastar más dinero que los locales, la probabilidad de que compren regalos ya sea para ellos o para otros. Los turistas son visitantes de primera vez y un local tiene la posibilidad de repetir la visita. Así sucesivamente podemos incluso hacer el análisis de los diferentes tipos de viajeros; familias, gente de negocios, parejas de adultos o grupos escolares. Los museos colaboran con agencias de viajes con el fin de desarrollar planes, promociones, y programas para atraer turismo.

Si bien conocemos a nuestros visitantes turistas, las visitas a un museo es el resultado de un proceso para tomar decisiones y no suele ser accidental o imprevista. Las personas a menudo tienen un proceso de identificación para elegir entre las diferentes propuestas de bienes y servicios y expertos en marketing han desarrollado varios modelos que intentan explicar este proceso de decisión de los visitantes. El proceso de decisión se comprende de cinco etapas

según Kotler y Andreasen, 1996, pp139-141).

El gran problema es, que por mucho que se entienda la importancia de los datos la realidad es muy distinta, en algunos casos hablamos de una falta total de datos, acompañada de una serie de presunciones sobre quién es su público, y en el mejor de los casos, largos informes hechos a través de encuestas que no han podido ni sabido utilizar a su favor. Así como conteo de visitas o visitantes, datos incomprendidos y lo peor de todo encajonados. Y responder la pregunta ¿para qué necesitamos los datos? ¿Para qué? Los datos nos ayudan a mejorar la experiencia del usuario en su visita, y es importante que usemos los datos para saber lo que se está haciendo bien y lo que definitivamente no. Un programa de *ticketing* con *customer relationship management* (CRM), puede contar con las pautas de comportamiento de nuestros usuarios: cuántas veces han comprado, para cuántas personas, cuántas visitas han hecho en el último año y demás; estos sistemas nos aportarán muchos datos cuantitativos, tantos que podemos correr el riesgo de perdernos entre tanto dato y por ello es fundamental que antes las organizaciones culturales se pregunten ¿qué datos son necesarios y qué uso se les va a dar?.

La importancia de un planteamiento así, es la utilidad que se le dará a un sistema de CRM, en muchos casos lo ideal sería contar con uno, pero no siempre es posible por distintos factores. No tener un sistema de ticketing con CRM no quiere decir que no se puedan conseguir

datos de calidad, no obstante la gestión será más complicada, siempre es posible poner formularios en el espacio y también en la web que estén unidos a una lista de correo.

Beth Aplin<sup>54</sup> en su artículo, explica que lo ideal es que se planifique bien cualquier campaña que esté relacionada con recoger datos de usuarios, tomando en cuenta que desde el primer momento que se plantee recoger datos debe existir la finalidad que se persigue. Partiendo siempre que lo más importante es saber más de nosotros como de nuestros usuarios.

A menudo, cuando comienzas a conocer a tus visitantes, una pregunta lleva a la otra y está a otras más sutiles, pero necesitas comenzar por alguna parte. Una vez que los directivos comprueben lo que pueden saber, se podría dar el caso de que dedicarán un pequeño presupuesto para obtener más detalles y evidencias. Esto es algo que puede repetirse fácilmente cada año, con las mismas cuestiones y añadiendo algunas diferentes. Algo que con el tiempo, te permitirá de identificar tendencias y cambios y dar respuesta a los mismos.

Beth Aplin,  
Directora de Aplin Partnership

Existen uno y mil ejemplos de casos de éxito del *marketing* de la cultura y las artes. Sobre todo entendiendo que las estrategias cubren

---

54 Beth Aplin, "Identificando las perlas", *Asimétrica*, (junio de 2013 [citada en noviembre de 2014]): disponible en <http://asimetrica.org/wp-content/uploads/2015/07/Identificando-las-perlas.pdf>

una gran variedad de objetivos y herramientas diversas para lograrlos.

En la IV conferencia anual de *Marketing de las Artes* se presentaron proyectos que emprendieron su camino en el mundo del *marketing* y los que ya pueden presentar su caso de éxito. En la edición 2014 se hicieron presentes proyectos como el Festival Cielos del Infinito, con la chilena Lorena Álvarez, el Museo, *Go Green!*, con Sara Manzanares. Algunos proyectos destacados en materia de desarrollo público como la *Steppenwolf Theatre Company* de Chicago, con Erika Nelson, o *Tate Galleries*, con Abi Laughton.

Uno de los proyectos que se expone con mayor interés para este documento es “Tendiendo puentes entre generaciones: socios veinteañeros en el *Steppenwolf*” encabezado por Erika Nelson, Directora de *Marketing* en *Steppenwolf Theatre Company*, Chicago. (EE.UU.). En sí el proyecto detecta un envejecimiento del público en el teatro, lo cual se vuelve una preocupación constante, puesto que para muchas otras organizaciones de música clásica, teatro y danza, la enorme mayoría del público es de mediana edad o mayor también. La pregunta que se realizan entonces es ¿Por qué los jóvenes no van al teatro?

Durante cinco años de investigación, *Steppenwolf Theatre Company*, ha examinado de la mejor forma para integrar jóvenes artistas y público joven en el teatro y así conseguir una

conversación multigeneracional más sana. Los resultados que obtiene indican que la generación *millennials* (aquellos nacidos entre 1980 y 2000) quieren entradas a precios más bajos, flexibilidad en horarios, programación más orientada a su edad y un ambiente más “acogedor”.

Del mencionado estudio, la compañía de teatro no solo se quedó con los datos, por el contrario, comenzó un nuevo programa con los siguientes resultados:

En septiembre de 2012 *Steppenwolf Theatre Company* lanzó *The Red Card*, un nuevo programa de socios para jóvenes entre 21 y 30 años. Desde su lanzamiento, la asistencia de jóvenes ha aumentado cerca de un 50%, superando las expectativas y atrayendo a más jóvenes, y con más frecuencia, al teatro<sup>55</sup>.

Al programa lo llamaron *The Red Card* y consistía en generar cierto número de visitas para después obtener una tarjeta prepago con una serie de beneficios dentro del teatro, entre estos beneficios obtienen 5 entradas gratuitas a lo largo del año, ofertas de 2x1, precio especial en funciones de estreno, descuentos en tienda y restaurante. La meta inicial en 2012 era de 200 socios en el programa y la meta estaba programada para lograrse en un año, en agosto de 2014 se llegó a la cifra de 917 socios con el

<sup>55</sup> Erika Nelson, “Tendiendo puentes entre generaciones: socios veinteañeros en el *Steppenwolf*”, *Asimétrica*, (Octubre de 2014 [citada noviembre de 2014]): disponible en <http://www.marketingdelasartes.com/erika-nelson#pag>

# PLAYS & EVENTS

**steppenwolf**

PLAYS & EVENTS

ENSEMBLE

WATCH & LISTEN

EDUCATION

SUPPORT US

[Calendar](#)

[Next Season](#)

[Steppenwolf for Young Adults](#)

[LookOut](#)

[Events](#)

[Memberships](#)

[Groups & Discounts](#)

[Gifts](#)

› [Calendar](#)

› [Next Season](#)

› [Steppenwolf for Young Adults](#)

› [LookOut](#)

› [Events](#)

› [Memberships](#)

› [Groups & Discounts](#)

[RED Card](#)

[F.A.Q.](#)

[RED Night](#)

[RED Members](#)

[Groups](#)

[Military Discounts](#)

[Students](#)

[Preview Performances](#)

› [Gifts](#)

## RED CARD

### TOTAL ACCESS FOR TWENTY-SOMETHINGS



Are you in your twenties? Then it's time to get RED. Go see some intense, edgy, mind-blowing theater on your own terms. For only **\$100 you get a card worth six tickets** to use however you want. That's **less than \$17 per ticket** to see any play at any time with any one of your friends. Plus, the RED gives you other sweet perks like in-theater drink

Página Web, Programa de socios *The Red Card*

(octubre 2014)  
<https://www.steppenwolf.org/memberships/red-card/>

programa y la meta inicial se había superado en meses. No sólo se notó una gran demanda por el programa y este les permite llevar un seguimiento de cuántos socios están haciendo uso continuo del programa.

Sin duda las organizaciones culturales ocupan un lugar importante en la sociedad al transmitir determinada identidad mediante las obras y exhibiciones, que al mismo tiempo son expresiones de contenido, valores, tabúes y hasta sobre cuestiones sociales. La manera en la que utilizan recursos, la intensidad de presencia y el tipo de consumo.

Manuel Cuadrado divide en visión reducida a todas aquellas organizaciones que representan a empresas productoras y distribuidoras de las artes escénicas como el teatro, ópera, danza y museos. Dentro de una visión amplia clasifica la noción de organización cultural que incluyen las industrias culturales, como lo son: el cine, la música, artesanía y medios de comunicación comunes, radio, televisión, prensa, etc. Al final son las acciones que el museo emprende para mejorar su comunicación con el público y sobre los servicios que ofrece con objetivos claros como incrementar las visitas o el gasto de los visitantes.

Las estrategias de *marketing* deben continuamente realizar una tarea en coordinación con el conservador, el personal de evaluación, los encargados de promoción y servicios de atención a los visitantes. Lo ideal es que un equipo fijo de trabajo se haga cargo

de las estrategias con clara metodología, que permita una continua evaluación cualitativa y cuantitativa ante las acciones realizadas.

Mediante una estrategia de *marketing*, el museo puede influir sobre la forma en que estos distintos sectores lo contemplan y por ende, sobre la posibilidad de materializar una visita<sup>56</sup>.

Hasta este punto, la experiencia de los visitantes y la calidad de los programas son los principales creadores de una difusión. Los programas de difusión con los que usualmente se trabaja en la Ciudad de México, cumplen de manera muy superficial alguno de los aspectos mencionados, lo cual genera una cantidad interminable de variables incontrolables de las cuales depende la difusión de la organización. Todas las buenas prácticas de difusión generan una influencia sobre lo que se hace, se piensa y se siente al visitar un museo. Es fundamental conocer la razón por la que se llega a un museo, ya sea por conocimiento o interés de una experiencia; tras entrevistar a centenares de personas el investigador John Falk identifica cinco identidades relacionadas en la motivación de las visitas al museo:

1. El facilitador. Si el visitante se encuentra el museo porque alguien a quien aprecia le pidió compañía; es un facilitador. Así se trate de la pareja o de algún amigo o familiar, lo mejor

56 Rosario María Sanguinetti, *Marketing para museos*, (febrero 2000[citada noviembre 2014]): disponible en [http://www.geocities.com/emuseoros/Docs/marketing\\_museos.html](http://www.geocities.com/emuseoros/Docs/marketing_museos.html)



Página Web, Programa de socios *The Red Card*

(octubre 2014)

<https://www.steppenwolf.org/memberships/red-card/>

- es permanecer juntos, y disfrutar en compañía.
2. El buscador de experiencias. Aquel que prefiere piezas icónicas busca las obras que nadie puede perderse, aquella persona con listas de cosas por hacer y lugares que visitar.
3. El que desea recargarse. Buscando constantemente recargarse anímicamente o intelectualmente, ha llegado al museo para recuperarse desde un punto de vista físico y emocional. El museo supone para estas personas un lugar de rejuvenecimiento y un buen lugar para desconectarse.
4. El explorador. Individuos con opiniones propias, evita las exposiciones más abarrotadas, tiene curiosidad intelectual y pretende satisfacer su curiosidad.
5. El profesional. Falk considera a todos aquellos profesionales, artistas, educadores, quienes comprenden y disfrutan moverse en el interior del museo.

La difusión de un museo tiene que evolucionar a creador de experiencias en el museo, en la medida en que esto ocurra, los recintos culturales lograrán evolucionar no solo en su contenido y reconocimiento por parte de los visitantes, también en la interacción y creación de vínculos. La organización cultural como tal, obtendrá una verdadera comunicación con los visitantes, mejorando incluso los estudios de público.

# RED CARD

STEPPENWOLF

TICKETS & EVENTS

ENSEMBLE

MEMBERSHIPS

WATCH & LISTEN

EDUC

BLACK CARD RED CARD

## TOTAL ACCESS FOR TWENTY-SOMETHINGS



For **\$100 you get a card worth six ticket credits** to use however you want. Plus, the RED card gives you other sweet perks like in-theater drink discounts and a whole lot more.

Use Your RED Membership for any show at Steppenwolf. Check out [what's on stage now](#). Credits can be redeemed online, in person or by phone. Subject to availability.

Página Web, Programa de socios *The Red Card*

(octubre 2014)  
<https://www.steppenwolf.org/memberships/red-card/>





## 3. Espacio público y museos

Al referirnos a la intervención de espacio público resulta significativo repasar y aclarar ciertos conceptos y épocas artísticas así como mencionar algunas corrientes artísticas importantes, predecesoras, que ayudan a la investigación de tal forma que los conceptos, definiciones y referencias hechas dentro de este capítulo serán de gran ayuda para trazar una base del planteamiento final sobre el tema central: las intervenciones públicas como medio de difusión.

### 3.1 Arte y ciudad

Es importante exponer a qué noción de espacio público se hace referencia, y qué tipo de arte se ha realizado en el espacio público para detectar la visión e intervención del arte en la ciudad. Según Daniel Zarza, citado por la Doctora Blanca Fernández, el término “ciudad” es anómalo y ambiguo, puesto que hoy las ciudades existen sin densidad; se mencionan como extensiones infinitas de lo urbano. En este espacio se localiza una especie de asociación constante entre personas de cualquier tipo, además el espacio urbano es, sobre todo, un lugar lleno de variedad de identidades, grupos que construyen la sociedad actual<sup>57</sup>.

57 Blanca Fernández Quesada, *Nuevos Lugares de intención: Intervenciones artísticas en el espacio urbano como una*

En el siglo XX existieron una serie de cambios significativos en la historia de la humanidad y los hasta entonces inimaginables avances tecnológicos y científicos, que dieron lugar a numerosas invenciones que han cambiado por completo la forma en que hoy apreciamos la realidad. Sin embargo el ámbito tecnológico no fue el único en sufrir cambios relevantes. En el mundo del arte este siglo está formado por una suma de opciones dispares. Durante este siglo ningún estilo en el arte permaneció como modelo permanente e inalterable.

Las vanguardias suceden como una negación del pasado, se manifiestan a través de varios movimientos que a pesar de sus múltiples diferencias, abordan planteamientos similares, tratando así, temas como la renovación del arte o el cuestionamiento por la función social e intentando transgredir de diversas formas los sistemas de representación más aceptados, en teatro, pintura, literatura, cine, arquitectura, música, entre otros. Conocer y entender las circunstancias en las que cada movimiento logró desarrollar sus características dentro del espacio y tiempo en el que se presentaron le añade un valor a considerar como opción en futuras propuestas.

Una serie de movimientos artísticos de principios del siglo XX que buscan innovación en la producción artística, se destacan por la renovación radical en la forma y el contenido; exploran la relación entre el arte, la vida y

*de las salidas a los circuitos convencionales* Estados Unidos 1965-1995, (Barcelona: Tesis Doctoral, Universidad, 2004), 32

buscan reinventar el arte confrontando los movimientos artísticos anteriores.

Las vanguardias artísticas posteriores a la Primera Guerra Mundial, especialmente el dadaísmo y el surrealismo, se singularizan por actividades artísticas no convencionales que pueden ser caracterizadas de instalaciones, como la recogida de objetos cotidianos para ser exhibidos como piezas de museo y la utilización de las piezas habituales de los museos como mero soporte de la actividad artística (Marcel Duchamp)<sup>58</sup>; o la ocupación de espacios para la realización de actividades extravagantes, de la que fueron continuidad los *happenings* de mediados del siglo XX.

Aunque el arte en este periodo no supone un corte drástico y real con el pasado, es cierto que su desarrollo ha supuesto la mayor ruptura con la tradición artística, lejana e inmediata de toda la historia. “Porque su elemento definidor es la negación del pasado, el descubrimiento de lo desconocido y la idolatría de lo nuevo”<sup>59</sup>.

Este peculiar siglo cuenta con numerosas actividades que ayudan al desarrollo del arte contemporáneo. El cartel, el *comic*, la fotografía, el diseño gráfico y el diseño editorial, la moda, la escenografía, el cine, el video, entre otras<sup>60</sup>, lograron ser disciplinas que aportaron

58 Adolfo Chaparro Amaya, *Los límites de la estética de la representación*, (Bogotá: Universidad del Rosario, 2006), 85.

59 Víctor Nieto Alcaide, *El arte del siglo XX*, (Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, s.f.), I I.

60 Nieto, *El arte del siglo XX*, 13.

elementos estratégicos para así alimentar de manera visual las prácticas artísticas. Tanto los museos y exposiciones especializados en el arte contemporáneo, el sistema de mercado artístico basado en las redes de galerías, el coleccionismo y la difusión en los medios audiovisuales e impresos ha convertido el arte contemporáneo en un fenómeno sin precedentes.

Así pues el concepto de intervención surge entre los años 60 y 70 del S. XX cómo una nueva forma de expresión artística. Bajo este término se arrojan creaciones cuyo eje central es el tratamiento dado al espacio y la relación de éste con la obra, con el artista y con los espectadores. Generalizando, son obras de arte abiertas que necesitan de la interacción con el público para adquirir un sentido completo, suelen ser efímeras y pensadas para un lugar y un tiempo determinados.

Una de las razones más evidentes de su “resistencia” o incluso “florecimiento” en un momento de tanta incertidumbre es precisamente su falta de definición. Quizá también a esta característica se deba su “permanencia”. Incluso Victor Nieto Alcaide en su libro *el Arte del Siglo XX* menciona un constante “florecimiento” debido precisamente a esta falta de definición.

Desde la década de los años sesenta, los artistas han utilizado las intervenciones artísticas con propósitos tanto estéticos y de comunicación como una respuesta a la politización del

paisaje urbano con la finalidad de irrumpir en la monotonía de la vida cotidiana en las ciudades en donde las cuestiones sociales, políticas e incluso económicas existentes dentro de su entorno se vuelven la temática principal, y se puede decir que logran su función cuando permiten conectar dichas intervenciones con el mundo de nuestras vivencias individuales (y ello porque funciona no solo a través de la experiencia de nuestros cinco sentidos sino también de nuestro sentido del tiempo y espacio)<sup>61</sup> y así logran un sentir más universal y genérico.

Expresado generalmente de manera ilegal, las intervenciones engloban tanto al *graffiti* como a otras diversas formas de expresión artística en las calles. A mediados de los años setenta ya se veía la formación de grupos que se dedican a realizar intervenciones en la vía pública ya sea legal o ilegalmente, convocando a artistas para las distintas puestas y transformando siempre el entorno de las ciudades.

La mayoría de las intervenciones urbanas en general comparten una serie de criterios comunes. 1) Las intervenciones son públicas, haciendo uso de los espacios que brinda la ciudad. 2) Son performativas, fundamentando la adopción de las identidades y modos de ser que son diferentes de lo cotidiano. 3) Suelen ser de carácter político, consisten en llamar la atención en cuestiones sociales, políticas y económicas dentro de su entorno.

61 Nieto, *El arte del siglo XX*, 290.

A finales del siglo XX, ya con el uso frecuente de esa denominación, las intervenciones de Christo lograron una enorme repercusión mediática (forrar islas enteras de color rosa, el Pont Neuf de París, el Edificio del Reichstag de Berlín). Un impacto parecido han tenido las convocatorias de grandes grupos de personas para desnudarse, adoptar una determinada postura y ser fotografiadas por Spencer Tunick, por ejemplo.



Christo and Jeanne-Claude  
The Gates, Central Park, New York City, 1979-2005  
Photo: Wolfgang Volz

© 2005 Christo and Jeanne-Claude  
<http://www.christojeanneclaude.net>



Graffiti atribuido a Banksy, en Liverpool, Inglaterra.

<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/a9/Scousebanksy.jpg>

Una gran variedad de personajes dejaron huella en la historia de las intervenciones inicialmente como un acto de entretenimiento, como lo fue con Joseph Kyselak 1975<sup>62</sup>, considerado uno de los pioneros del *graffiti*, que con la edad de 20 años ya contaba con gran experiencia. Logró hacerse famoso por hacer un viaje por toda Europa escribiendo su nombre en todo lugar visible (rocas, montañas, iglesias, puentes), usando pincel o cincel como consecuencia de una apuesta con un grupo de amigos para lograr el reconocimiento del imperio.

Uno de los pioneros y más contundentes en el tema del estencil es Banksy<sup>63</sup>, un artista británico nacido en una localidad muy cercana a Bristol en 1974. Su trabajo, en gran parte, trata sobre política, cultura pop, modernidad y etnias; logra una combinación de la escritura con *graffiti* con el uso del estencil. A grandes rasgos, Banksy utiliza su arte para promover visiones distintas a la de los grandes medios de comunicación, movimiento que lograba deformar las imágenes de anuncios publicitarios para cambiar el mensaje.

---

62 Luis Sebastian Paglia, *Una imagen para intervenir*, Universidad de Palermo, Proyecto de Graduación de Diseño Editorial. (enero 2010 [junio de 2014]): disponible en [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectograduacion/archivos/643.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/643.pdf)

63 Luis Sebastian Paglia, *Una imagen para intervenir*, Universidad de Palermo, Proyecto de Graduación de Diseño Editorial. (enero 2010 [junio de 2014]): disponible en [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectograduacion/archivos/643.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/643.pdf)

## 3.2 Espacio Público

### 3.2.1 El espacio público y sus elementos

Las intervenciones transforman, no solo el mismo espacio, puesto que tampoco tratan de construir o eliminar paredes en el entorno, si no crear, momentos, pausas; una característica importante es que no espera que el espectador se siente frente a ella y aplauda, busca cómplices, aquel espectador que logra ver lo inhabitual del momento; las intervenciones artísticas son momentos efímeros que nos conducen a una pausa dentro de nuestra vida cotidiana.

Cómo categoría de análisis la intervención, designa la incorporación sistemática de códigos artísticos al espacio público urbano con múltiples significados; ya sea simbólico, identitario, político, territorial, lúdico o irreverente que, por lo general, asumen un carácter efímero. Mediante lenguajes, y discursos artísticos opera la resignificación estética y cultural del espacio público.

Los artistas manifiestan su gran interés en representar lo urbano y lo social; y valoran el espacio público como soporte de comunicación social o de la propia interacción con los espectadores. La inclusión del espacio real en la obra, al igual que su condición de fragilidad o de efímera es lo que le otorga a la intervención su "dramatismo" postmoderno<sup>64</sup>.

64 Nieto, *El arte del siglo XX*, 292.

Hablando entonces de la apropiación del espacio público, la misma apropiación simbólica del espacio público urbano, es el que designa la ocupación del mismo con fines que pueden ser ideológicos, estéticos, contraculturales, rituales, etc. Por lo tanto es interesante como transgreden las convenciones que reglamentan las actividades, y al apropiarse del espacio para poder entonces dar otras funciones distintas la línea convencional.

Peter Osborne<sup>65</sup> habla de una apropiación del espacio, de la multiplicación de medios materiales para crear arte y, en especial, la proximidad de ciertos tipos de arte conceptual en conjunto con la publicación que ofreció la posibilidad de establecer nuevas relaciones entre el arte y las formas culturales comerciales cotidianas fuera del sistema de las galerías. Menciona como algunas de estas prácticas en su momento fueron incluso desapercibidas y muchas otras quedaron impregnadas a la historia por sus grandes polémicas e incluso demandas legales.

Otras características por las cuales la intervención tiene el espacio público como soporte comunicador son:

1.- Es el espacio donde se manifiesta, con mayor fuerza y mayor frecuencia la crisis de la “ciudad” y de “urbanidad”. Por lo tanto parece que sea el punto sensible para actuar si se pretende impulsar políticas de “hacer ciudad

en la ciudad”.

2.- Las nuevas realidades urbanas, especialmente las que se dan en los márgenes de la ciudad existente plantean retos novedosos al espacio público: la movilidad individual generalizada, la multiplicación y la especialización de las “nuevas centralidades” y la fuerza de las distancias que parecen imponerse a los intentos de dar continuidad formal y simbólica a los espacios públicos.

En este caso la ciudad es concebida y experimentada como contexto y soporte de las obras artísticas; a su vez, su dinámica temporal y espacial se convierte en referente esencial en la lectura y significación de los discursos visuales.

### 3.2.2 Esfera pública

Toda actividad como ceremonias, inauguraciones teatrales, procesos electorales etc, son considerados como eventos públicos. Otro tipo de actividades como ver televisión, el trabajo o la educación infantil que realmente son actividades que se realizan entre cuatro paredes los consideramos eventos privados. Las experiencias que tenemos como seres humanos están producidas realmente en un contexto de producción y vida cotidiana.

Conceptos como “experiencia proletaria” y “esfera pública proletaria” cada vez más corren el riesgo de quedarse solo en esquemas

---

65 Peter Osborne, *Conceptual Art*, (Londres: Phaidon, 1996), 130.

idealistas. Jürgen Habermas<sup>66</sup> nos habla de una “variante de la esfera pública plebeya que ha sido reprimida en el proceso histórico”. En los últimos cincuenta años, el adjetivo “burgués” ha sido repetidamente devaluado; pero no ha sido posible eliminarlo, usamos este adjetivo como una forma de reflexionar críticamente sobre los orígenes sociales de la concepción dominante de esfera pública. De esta manera se puede captar el carácter fetichista de la esfera pública burguesa y desarrollar un concepto de esfera pública.

En los siglos XVII y XVIII, la sociedad burguesa construyó la esfera pública como una cristalización de sus experiencias ideológicas. En este sentido lo que se quiere decir con “el contexto de generación espontánea” se pone de manifiesto en la ambivalencia, generalmente opaca, de los conceptos más importantes asociados con el término clave esfera pública: opinión pública, autoridad pública, libertad de información, producción de esfera pública, medio de masas, etc.

La televisión, la prensa, las asociaciones y los partidos políticos, el parlamento, el ejército, la enseñanza pública, los cargos públicos universitarios, el sistema legal la industria, etc. están conectados solo en apariencia en un término general de esfera pública. La realidad de esta esfera pública es aprovechada con intereses específicos contenidos en cada esfera, especialmente por los intereses

organizados del sector productivo.

“El uso de los términos público y “esfera pública” delata una diversidad de sentidos en pugna. Estos derivan de fases históricas y, cuando son aplicados simultáneamente a las condiciones actuales de la sociedad industrial avanzada y al Estado de Bienestar, se produce una combinación opaca”<sup>67</sup>. La imagen manifiesta de la esfera pública encubre la verdadera estructura social de producción y ante todo, la historia del desarrollo de sus instituciones individuales.

El valor de la esfera pública reside específicamente cuando su uso de valor se organiza dentro de ella socialmente. La relación de dependencia de lo privado y la esfera pública también se aplica a la manifestación social y pública del lenguaje, a la forma de comunicación social y respecto al horizonte de la experiencia y a la determinación exacta de organización de la experiencia que ha tomado por anticipado, es posible disponer de la organización y de la experiencia de una manera puramente técnica. Pensar en la esfera pública, como el medio que lleva a cabo la tarea de esta mediación colectiva, está inspirada en el modelo de la república de los sabios, también el público, compuesto por personas privadas que hacen uso de su razón, se comporta como si estuviera compuesto de sabios.

---

66 Jonh B. Thompson, *La teoría de la esfera pública*, Voces y culturas No. 10, Barcelona, 1996

---

67 Paloma Blanco, *Modos de Hacer Arte Critico, esfera publica y acción directa*, (España: Universidad de Salamanca), 206

### 3.2.3 El espacio público como elemento de comunicación

El espacio público también tiene una dimensión sociocultural, es un lugar de relación y de identificación, de contacto entre las personas, de animación urbana, y a veces de expresión comunitaria. La dinámica propia de la ciudad y los comportamientos de la gente pueden crear espacios públicos que jurídicamente no lo son, o que no estaban previstos como tales, abiertos o cerrados, de paso o a los que hay que ir expresamente.

La intervención artística constituye una expresión dentro del arte contemporáneo, en tanto que los artistas incorporan, al espacio público urbano, discursos visuales con múltiples significados: simbólicos, identificados, políticos, territoriales, lúdicos o irreverentes. En este caso la ciudad es concebida y experimentada como contexto y soporte de las obras artísticas; a su vez, su dinámica temporal y espacial se convierte en referente esencial en la lectura y significación de los discursos visuales.

Las obras resignifican el espacio público como parte de la expresión cultural y de las comunicaciones sociales, con los públicos populares. Representan un arte urbano no tradicional que utiliza lenguajes artísticos no convencionales y efímeros, además de simbolizar la identificación de actores sociales con el espacio y representar su identidad así como su propio contexto histórico social.

El desarrollo de este tipo de arte está vinculado a la efervescencia y el conflicto social. Hablando entonces de apropiación del espacio público, la misma apropiación simbólica del espacio público urbano, es el que designa la ocupación del mismo con fines que pueden ser ideológicos, estéticos, contraculturales, rituales.

El escultor Siah Armanjani, de origen hindú, de gran relevancia dentro de la cultura americana comenta al respecto:

El arte público no trata de uno mismo, sino de los demás; no trata de los gustos personales, sino de las necesidades de los demás; no trata del mito del artista, sino de su sentido cívico; no trata sobre el vacío existente entre la cultura y el público, sino que busca que el arte sea público y que el artista de nuevo sea un ciudadano. El arte público se basa en la interacción con el público, basada en unos supuestos comunes; no debe intimidar, ni asaltar, ni controlar al público <sup>68</sup>.

El arte público tiene funciones sociales: se ha transformado de un arte a gran escala, específico para un emplazamiento concreto, a un trabajo con contenido social. Su lenguaje es un híbrido de ciencias sociales, arte, arquitectura y planificación urbana. Las intervenciones artísticas en el espacio público, el arte público en sí es algo más que eso.

---

68 Siah Armanjani, *Siah Armanjani*. (30 septiembre, 1999 - 10 enero, 2000 [citada marzo de 2015]): disponible en <http://www.museoreinasofia.es/en/exhibitions/siah-armajani> [mi traducción]

La intervención artística en espacio público está referida fundamentalmente a la arquitectura, mientras que, siguiendo estas nuevas formas de trabajo existentes en el espacio público desde hace treinta años ya no utilizan solamente el lenguaje escultórico, sino que utilizan el lenguaje de la publicidad, la televisión, los carteles, y toda una serie de otros elementos, para generar un discurso que hable directamente a los ciudadanos. Juega un papel fundamental en la comunicación de los ciudadanos, la inmediatez de la información que presenta, facilita la heterogeneidad de los discursos en los que se incluye el artístico.

Dentro de sus funciones principales radica la posibilidad de poder albergar verdaderas discusiones heterogéneas y simultáneamente accesibles para todas las perspectivas. Tanto lo artístico como lo social se encuentran estrechamente relacionados.

El arte que se desarrolla en la calle es una propuesta con el objetivo de superar el espacio expositivo tradicional, trasvasarlo, saliendo a la vía pública, al encuentro del espectador, ya sea este casual o intencionado a quienes se los interpela con instalaciones, actuaciones, e intervenciones que dan cabida a la variedad de discursos creativos actuales en un despliegue que une las artes plásticas y visuales con las musicales y la literatura. Hacer sonreír, reflexionar, generar rechazo o empatía, difundir ideas, divertir, o preocupar, se tornan en una experiencia casual para la multitud de personas transeúntes del centro urbano y comercial de la

ciudad.

Hasta este punto se ha abordado el arte que se desarrolla en las calles y su impacto o intervención para los espectadores. Pero muchos museos y recintos culturales en el mundo utilizan la calle como medio para difundir obras de arte sean contemporáneas o no, a continuación se percibe como medio de difusión la calle. La experiencia ya no empieza al inicio del recorrido de la exhibición, ahora la experiencia llega desde la invitación al recinto.

### **3.3 Marketing cultural en los museos**

El mundo contemporáneo cada vez es más complicado y las operaciones que se llevan a cabo para construir y mejorar una vida social son cada vez más complejas. Jesús Galindo de manera interesante, presenta las complejidades como apertura de caminos, multiplicadora de posibilidades y de opciones. Aunque de manera clara expone que las complejidades nos hacen perder energía de manera inútil para los propósitos en contextos culturales e intentos de comunicación y difusión, y da apertura a una reflexión sobre nuestras prácticas.

Los medios de que disponemos para los fines de nuestra vida urbana pueden convertirse en el problema en lugar de ser la solución. Necesitamos como nunca visiones prácticas, operativas, eficientes, de modo que nos sea posible armar nuestros aparatos e instrumentos para resolver los problemas de la vida social<sup>69</sup>.

69 Jesús Galindo Cáceres, *Ingeniería en Comunicación*

Dentro de los medios con los que una organización cultural como el museo cuenta, es la difusión, la cual implica cierta creación de vínculos, interacción y contacto con la sociedad o el segmento al que está dirigido. Si bien se ha mencionado el espacio público como un elemento de comunicación, es imprescindible hacer énfasis en la relación que la investigación hace entre estos elementos; el museo, la difusión y el espacio público. Incluso existe una tercera disciplina que funciona como un aglomerante de las mencionadas anteriormente; La ingeniería en comunicación social.

Definida por Jesús Galindo como:

...aplicación de conocimiento específico de lo social, sobre lo social y para lo social, la invención, perfeccionamiento y utilización de reglas prácticas para construir formas de compañía, de asociación y comunidad. Una perspectiva amplia que considera cualquier tipo de conocimiento social como utilizable para la construcción de relaciones entre individuos y los grupos que buscan convivir en un mismo tiempo- espacio<sup>70</sup>.

El concepto tal cual ya propone seguimiento, contacto, interacción, vínculos, etc. La pregunta entonces es ¿cómo reunimos gente?. Y es justo en este punto donde la ingeniería en Comunicación Social permite visualizar que

en primer lugar es importante visualizar lo que de verdad sabemos, las relaciones grupales y sociales que como organización se tienen. La ingeniería en Comunicación Social entiende a la difusión cultural como promoción cultural y la define como "...la acción que busca la preservación, el mantenimiento y el desarrollo de ciertas pautas de comportamiento y sentido... lo que permite el conocimiento adecuado para aplicar, resolver y diseñar estrategias que permitan la construcción de soluciones y mejores propuestas para lograr vínculos.

Entendiendo que la difusión busca unir a la gente de manera positiva en las actividades propuestas por el museo. Dentro del macro entorno en el que se encuentra el museo existen otras organizaciones similares como en el caso de muchos de los museos y centros culturales en la Ciudad de México, lugar en donde se localiza la mayor concentración de organizaciones culturales. Existe un principio de competencia, y lucha, no solo por exponer las actividades del museo, el factor ruido visual en esta zona de la ciudad es un factor en contra de cualquier actividad de difusión o promoción cultural en espacio público.

Se requiere entonces la observación sistematizada de esquemas, tipos y modelos que nos permiten percibir y analizar asertivamente al mundo social que rodean al museo. Y de esta forma aplicar el conocimiento para resolver problemas concretos o diseñar estrategias que permitan un desarrollo constante. Jesús Galindo

---

*Social y Promoción Cultural . Sobre Cultura, cibercultura y Redes Sociales, (Argentina: Homo Sapiens, 2011) 29.*

<sup>70</sup> Galindo, *Ingeniería en Comunicación Social y Promoción Cultural*, 32.

menciona que el promotor cultural puede ser un tipo de ingeniero en comunicación social, que permita el argumento básico y entender situaciones antes de actuar, orden que no siempre se sigue.

La Comunicología Social en conjunto con el *marketing* cultural, supone cinco dimensiones básicas: la difusión, la interacción, la expresión, la estructuración y la observación, los ejes espaciales y temporales, la imaginación y la acción sobre situaciones que son percibidas desde las cinco dimensiones con los ejes sistémico-espacial y procesal-temporal<sup>71</sup>. Y a partir de la percepción adquirida intervenir en las situaciones y alterarlas hasta donde es pertinente.

La difusión cultural puede desarrollarse desde distintos puntos de vista, y perspectivas de la comunicación social. Ser especialista en intervenciones en sistemas de comunicación, desde una perspectiva especializada. Las redes sociales son las que deciden en su acción cotidiana, más allá de lo que el gestor cultural proponga, en qué sistemas de información se difunde.

El museo, Fundación Picasso, Museo Casa Natal y el Museo Carmen Thyssen, ubicados en el centro de la ciudad de Málaga, España. Manejan y experimentan su difusión en el espacio público, para objetivos diferentes y específicos según las necesidades de cada uno,

---

71 Galindo, *Ingeniería en Comunicación Social y Promoción Cultural*, 221..

a partir de un análisis de fuerzas y debilidades.

La ciudad de Málaga, España, alberga actualmente poco más de 28 museos, los cuales se encuentran principalmente en el centro de la ciudad. El consumo cultural de la ciudad sumado a las características de la misma, son factores que el día de hoy ayudan a entender la importancia que ha tenido Málaga, y por supuesto su futuro en relación a producción artística y a la apertura de nuevos museos.

En 2015, se abrieron los siguientes museos:

1. Centro de las Artes Pompidou abre sus puertas al público en primavera de 2015, primera sede del famoso Centro de Arte Moderno de París.
2. Museo de Málaga, con sede en uno de los edificios más emblemáticos de la ciudad (Palacio de Aduana) exhibirá obras del Museo de Bellas Artes inaugurado en otoño de 2015.
3. Museo de Arte Ruso como una extensión del mismo museo que se encuentra en San Petersburgo, se centrará en obras de artistas rusos desde el siglo XV.

Dejando de lado las cuestiones administrativas y políticas que esto representa, más las grandes cantidades de euros invertidos en estos desarrollos es importante reflexionar en la oferta cultural en la que puede desbordarse en conjunto con los 28 museos con los que ya

cuenta Málaga. Comprender de qué manera está directamente relacionada la apertura de estos museos con el consumo cultural de la ciudad y la manera en que maneja la difusión cada uno de estos recintos.

Es importante mencionar el gran auge de espacios independientes que la ciudad tiene y como existe una clara división donde se puede notar que los museos se mantienen de turistas y los espacios independientes tienen mayor relación con públicos locales, un museo se convierte en un espacio que determina que se ha visitado un país o ciudad.

Por las características en ciudades como Málaga, es común encontrarse con intervenciones en estos espacios, todas con temáticas y objetivos diversos, temas que van desde corrida de toros hasta una invitación al museo. En cada uno de estos eventos la gente que se hace partícipe de ser espectadores, son lo más importante, en conjunto con las redes sociales o los celulares, este tipo de intervenciones puede convertirse en un microcosmos de comunicaciones que van del espacio físico al virtual. Los recintos culturales de la ciudad, también son creadores de las intervenciones en estos espacios en la ciudad de Málaga. Especialmente dos de estos recintos lograron de manera eficaz hacer partícipes a los espectadores que recorren las calles o plazas.

El *marketing* de las artes y la cultura, propone modelos que si bien están basados en modelos de marketing comercial, su funcionalidad en

el mundo de las artes no es cosa nueva. Las artes escénicas, los teatros, conciertos de toda clase de música son parte de este sector cultural. Claramente la diferencia y el gusto del espectador es clave para asistir o no a una obra de teatro o aun concierto de música, incluso el propio museo y su muestra. Pero la importancia de conocer y reconocer las metas que se tiene como institución cultural son de vital importancia para el propio recinto.



Calle Larios  
Málaga, España

### **Caso: Fundación Picasso. Casa Natal**

Con motivo del XVII aniversario de la Fundación, se llenan las jardineras de la Plaza de la Merced, plaza de la constitución y calles aledañas con palomas de colores hechas de Origami, palomas creadas en talleres gratuitos dentro del recinto y en colaboración del propio público visitante. Al intervenir las principales calles de la ciudad y la plaza se hace simultáneamente un registro fotográfico de las intervenciones, las cuales difunden a través de facebook con la fecha que se llevaron a cabo las actividades.

“Ruiz Blasco. Ruiz Picasso. Millones de palomas...” Fue el nombre que la exposición temporal llevó por título. Explicación del porqué de las palomas como un símbolo, que estaba relacionado con la exposición que en ese momento, la intervención tuvo colaboración con la empresa malagueña de mediación cultural *Art&museum*<sup>72</sup> (empresa creativa dedicada a la comunicación y difusión del arte a la sociedad). Organizó una intervención urbana que consistía en la decoración, durante una semana, de algunas calles del centro histórico con palomas más pequeñas de papel de vivos colores, que invadía a la Plaza de la Merced y maravillaba con la instalación de una “cascada de palomas” que se desbordaba de los balcones de la Casa Natal de Picasso, durante el fin de semana del 25 y 26 de octubre. No solo lo monumental de la cascada logra llamar la atención.

La propia instalación se vuelve un imán para todo transeúnte.

Durante el día, una serie de personajes relacionados con la vida del pintor, se dan cita en las salas de la que llegó a ser la casa de Pablo Picasso, realizando recorridos teatrales contando anécdotas del pintor. Y por la noche los personajes salen a la plaza de la constitución a cantar en compañía del público. De esta manera la realización de una serie de eventos que tienen relación entre sí y con la exposición en cuestión se transforman en un festejo.

La respuesta de los asistentes resulta satisfactoria, cabe mencionar que si bien la Fundación tiene como principal público en su mayoría a turistas, dado el peso que representa Pablo Picasso, las estrategias que emplea con la utilización de espacios públicos involucra de una manera positiva a personas que viven en los alrededores, porque no solo crea impacto en aquellos visitantes extemporáneos sino que además está generando un vínculo continuo con aquellas personas aledañas de la plaza y el museo.

---

72 Cristina Céspedes Bracho, (Málaga, [citada: noviembre de 2014]): disponible en <http://artmuseum.es/artmuseum/>

Fachada de la Fundación  
Casa Natal Picasso  
Málaga, España.





Fachada de la Fundación  
Casa Natal Picasso  
Málaga, España.



Fachada de la Fundación  
Casa Natal Picasso  
Málaga, España.



Fachada de la Fundación  
Casa Natal Picasso  
Málaga, España.

## Caso: Museo Carmen Thyssen

Con tan solo tres años de vida, el museo pretende en esta ocasión dar a conocer la producción del afamado retratista y pintor Félix Revello de Toro, en su ciudad natal. La colección permanente cuenta con 142 obras, muchas de ellas óleos, bocetos y dibujos.

El museo como parte de la difusión de actividades y de la exposición temporal llamada "Casas-Risueño. Dos visiones modernistas". La cual como parte de la difusión de la exposición se apoya en el arte urbano y deja que tres grafiteros con sus tres distintas formas de ver el mundo, homenajeen la obra de Ramón Casas recreando uno de los carteles más famosos del pintor, "Anís del mono", creado hace más de 100 años.

Dejando en diversos puntos del centro de la ciudad un par de grandes bastidores en blanco con sus respectivos instrumentos para ser utilizados, es decir, una lata de pintura, brochas, etcétera, son abandonados a mitad de una de las plazas más concurridas. Al pasar un par de horas, aparece un grafitero, a hacer uso de dichas herramientas. En el transcurso del día el grafitero va dando forma poco a poco a las imágenes que después serán parte de la difusión de la exposición temporal en el museo.

Al mismo tiempo se hace presente la comunicación en redes sociales vía Twitter y Facebook, haciendo de esta actividad una especie de espiral con el usuario. Se crea un

video que después es difundido a través de YouTube y para cerrar la actividad dos días después se realiza una charla con el ilustrador que fue contratado para realizar dichas actividades de difusión para la exposición.

El museo logra con esto no solo una "particular actividad" como menciona Eva Languino, jefa de área de educación del recinto; obtiene atraer a un segmento meta específico; jóvenes, público con el que el museo ha tenido una serie de dificultades para la asistencia de este sector al recinto.



Anís del Mono  
Ramón Casas

Aunque el museo es accesible a público en general, a diferencia del caso Fundación Picasso. Casa Natal, el Museo Carmen Thyssen, utiliza métodos de segmentación, específicos y controlados. Mantiene actualizada una base de datos que permite la segmentación, y así se dividen también las necesidades que debe intentar cumplir el museo para cada una. De esta manera es como el museo cuenta con gran variedad de actividades que atrae a segmentos muy específicos, y logra satisfacer necesidades diversas de cada sector. Las actividades paralelas a la muestra se vuelven la mejor manera de atraer a aquel público que no siente total interés por el tipo de pintura o corriente artística exhibida.

Las organizaciones culturales ocupan un lugar trascendente en la sociedad al transmitir una determinada identidad cultural mediante el contenido de las obras que ofrecen (valores, temas sociales, tabúes, etc.)<sup>73</sup>. Encontrar herramientas y planear para que esta identidad cultural sea reconocida por la audiencia es un trabajo titánico. Mantener programas educativos y otros no tanto con las características que logren vincular a los visitantes es complicado si se experimenta sin valorar antes las posibilidades.

El Museo Carmen Thyssen desempeña un gran esfuerzo por cubrir ciertas necesidades y proponer actividades que logren generar vínculos adecuados con los espectadores,

incluso detectar deficiencias, saber que no solo es proponer por proponer sin medida es importante para cualquier recinto, los estudios de público en actividades concretas que genere cualquier recinto cultural deben ser recopiladas de manera adecuada, y no solo eso, los datos que son de suma importancia deben ser utilizados exponencialmente para conocer a los espectadores que se dieron la oportunidad de participar, y de alguna manera crear y mejorar actividades y estrategias para reforzar vínculos y generar una constante oleada de nuevos visitantes.

Más allá de contemplar intervenciones artísticas, el público se entera de “algo” ese algo que sucede dentro de los recintos culturales, se les está contando una historia, un fragmento o complemento de lo que podrán ser partícipes si deciden continuar y entrar al recinto, y ser parte de la experiencia completa, de lo que presenciaron afuera. Pero para lograr que algunos tomen la decisión de ingresar al recinto, se necesita crear curiosidad en el espectador y se quede con ganas de ver más.

Los elementos que brinda el entorno de un recinto cuentan con variedad de elementos que pueden ser observados y seleccionados a favor de la intervención. Incluso crear un par de intervenciones piloto con la finalidad de medir la reacción o cantidad de transeúntes que pasen por ahí, el ruido, publicidad, todos aquellos elementos mencionados anteriormente sobre el espacio público.

---

73 Francois Colbert, *Marketing de las Artes y la Cultura, Arte y patrimonio*, (España: Ariel, 2010), 29.

Planificar actividades con atención, mantener claros los objetivos de la actividad durante todo el proceso. Crear un plan de *marketing* requiere de ciertas herramientas que se explicaron en el capítulo anterior, el uso y manejo de datos es imprescindible para crear métodos de difusión y *marketing* cultural efectivo. Los responsables, el personal y patrocinadores, si es que los hay, deben estar convencidos del proyecto al 100% para una implementación eficaz, y así todos los implicados en la intervención, con la información adecuada y oportuna lograrán reducir niveles de ansiedad o escepticismo sobre el plan y la estrategia.

Cada plan y estrategia de *marketing* puede ir de lo más sencillo o la más complejo, según el objetivo, recursos económicos y humanos e incluso dependiendo de la temática por presentar. No se debe olvidar que cada recinto, cada organización cultural cuenta con características que las hacen únicas, y esa singularidad puede ser el impulso creativo de una estrategia de *marketing* tan poderosa como se desee.



Museo Carmen Thyssen @thyssenmalaga · 5 de dic.

Interesados en carteles como éste de la expo de paisajes #CourbetVangogh, pueden recoger uno en la taquilla del Museo



Publicación del  
Museo Carmen Thyssen vía Twitter



Fachada de la Museo Carmen Thyssen Málaga, España.



Plaza de la Constitución  
Museo Carmen Thyssen  
Málaga, España.



Fachada de la Museo Carmen Thyssen Málaga, España.



Plaza de la Constitución  
Museo Carmen Thyssen  
Málaga, España.



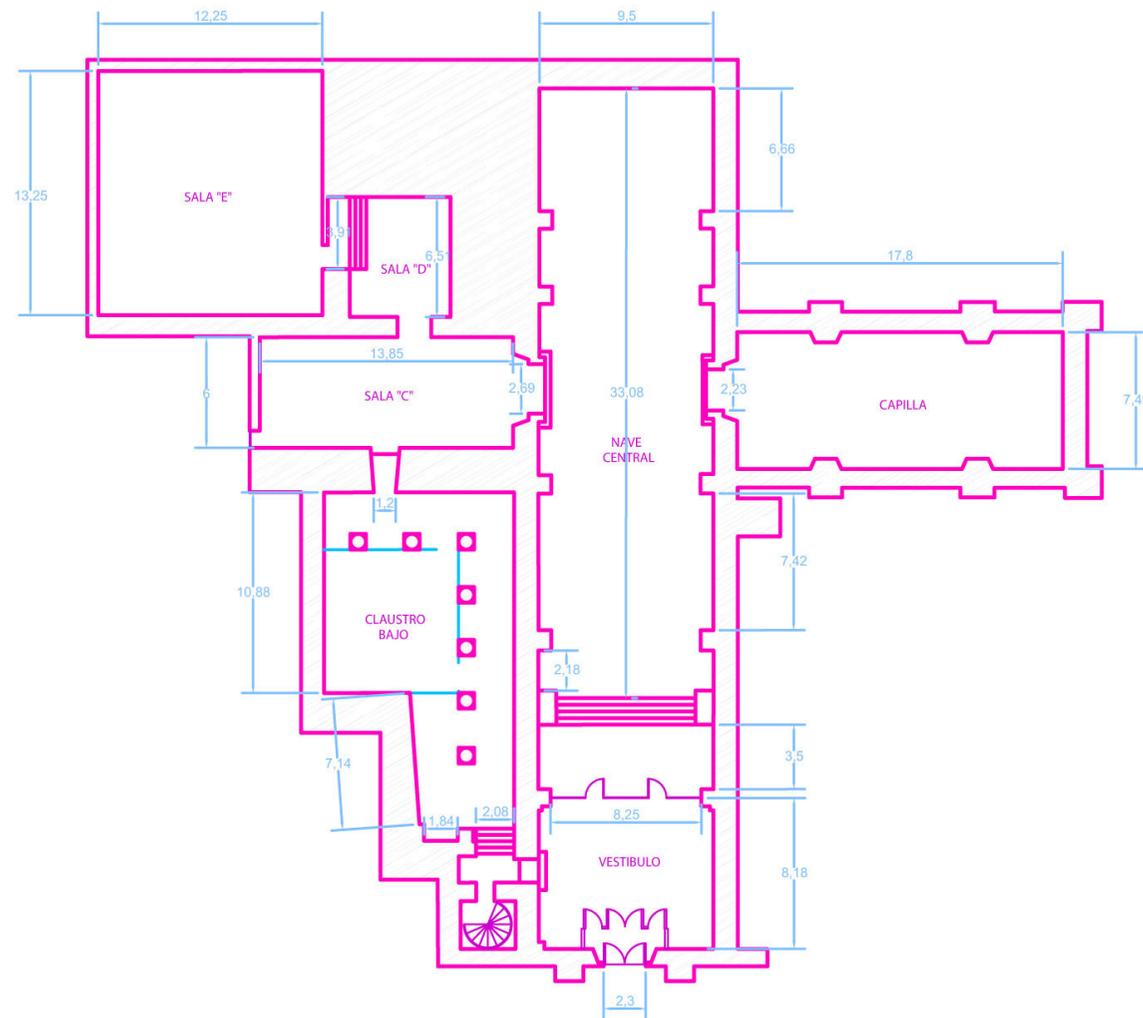


## **4. Estudio de caso: Laboratorio Arte Alameda**

El presente capítulo incluye un estudio de caso realizado en la Ciudad de México, los anteriores estudios de caso fueron realizados para una sociedad con cierta cultura, en un país distinto del que formamos parte y dentro de factores que determinan el éxito o no de las intervenciones. Los factores en la Ciudad de México son distintos y singulares, y representan otros retos que enfrentar. Se consideró Laboratorio Arte Alameda por ser un lugar en que había trabajado anteriormente dentro de la producción y el montaje de sus exposiciones. Lo cual permitiría que el personal tuviera una mejor disposición de trabajo que con algún otro lugar donde se realizara el vínculo de colaboración desde cero.

### **4.1 Laboratorio Arte Alameda**

La Ciudad de México cuenta con gran variedad de programas culturales, cada programación depende directamente del material tangible con el que cuentan para trabajar en las propuestas hacia el público, pero una pequeña parte de los recintos tienen la oportunidad de combinar diferentes disciplinas y de esta manera crear contenidos multidisciplinarios para mostrar arte no convencional.



Plano acotado  
Laboratorio Arte Alameda

Laboratorio Arte Alameda (LAA) no siempre fue un espacio dedicado a las prácticas artísticas que relacionan el arte y la tecnología. Fue en el año 2000, que se redefine la vocación de este espacio y es transformado en el Laboratorio Arte Alameda, dedicado a exposiciones y actividades de arte contemporáneo, dando enfoque especial en aquellas expresiones con soportes electrónicos y tecnológicos. Una de las características que hacen de este espacio único es el realizar obras que son concebidas especialmente para el espacio, promoviendo la creación artística nacional e internacional.

Este recinto, logra complementar cada exhibición con diversidad de actividades como son conferencias, conciertos, seminarios, talleres o proyecciones de video. Otra cosa interesante de este recinto es la importancia que le otorga a la conservación de soportes multimedia con la creación y apertura a público del Centro de Documentación Príamo Lozada, donde destacan sus funciones y características específicas como a la exhibición, la importancia de documentar e investigar los flujos de conocimiento que atraviesan las prácticas artísticas contemporáneas y aprendizaje realizado gracias a la propia vocación de LAA.

Otra ventana para cada exposición es la distribución del espacio físico, perteneciente al Ex convento de San Diego cuya construcción data de 1591, espacio que es abarcado por seis salas: el atrio, la nave principal, la capilla de Dolores, el claustro, el coro y una sala anexa.

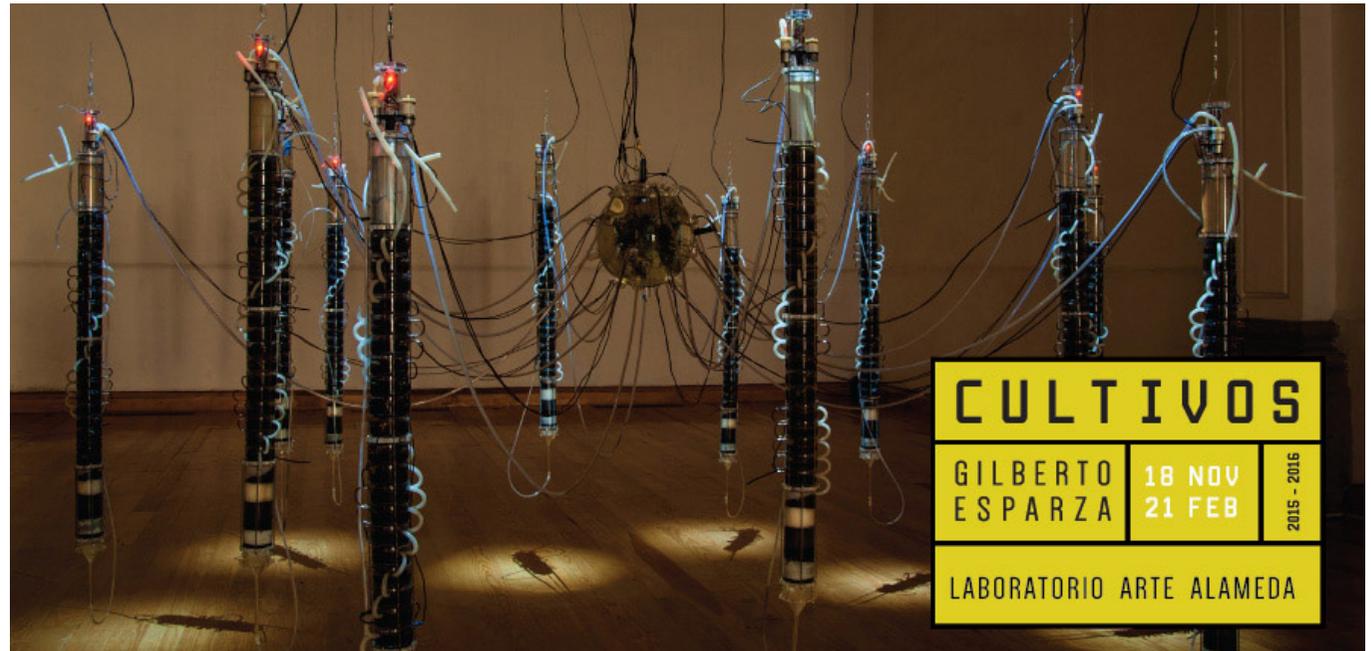
Las mismas exposiciones y sus expositores crean entornos poco convencionales en este espacio para el público. La combinación de disciplinas y las exposiciones son la principal razón por la que LAA logra cierto atractivo que puede cambiar la manera en que se resuelven los problemas relacionados con la difusión.

#### 4.1.1 Muestra: Cultivos

“Cultivos” de Gilberto Esparza, es el nombre de la exposición alojada en Laboratorio Arte Alameda. Exposición multidisciplinaria que reúne tres proyectos que conforman la columna vertebral de las investigaciones que Esparza ha desarrollado durante la última década: Parásitos urbanos (2006-2008), Plantas nómadas (2008-2013) y Plantas autofosintéticas (2013–2014)<sup>74</sup>. El trabajo de este artista involucra disciplinas en las que se crea una estrecha relación con la biología, la ingeniería y la robótica en proyectos que fomentan un encuentro entre el arte, la ciencia y los modos en que imaginamos el futuro.

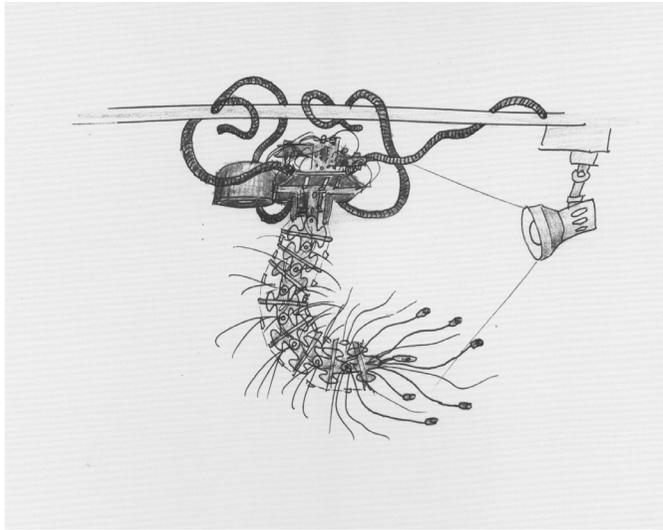
Los cultivos están enfocados a la generación de prototipos de vida artificial que establece una relación simbiótica tanto con el entorno urbano como con la naturaleza. Así pues se plantea, por un lado, un escenario ficticio en el que diversas especies surgen por generación espontánea a partir de la creciente acumulación de desechos tecnológicos.

Y por otro lado la creación de organismos híbridos biotecnológicos cuyos “ciclos de vida” pueden ser aplicables como una estrategia real para restituir los ecosistemas.



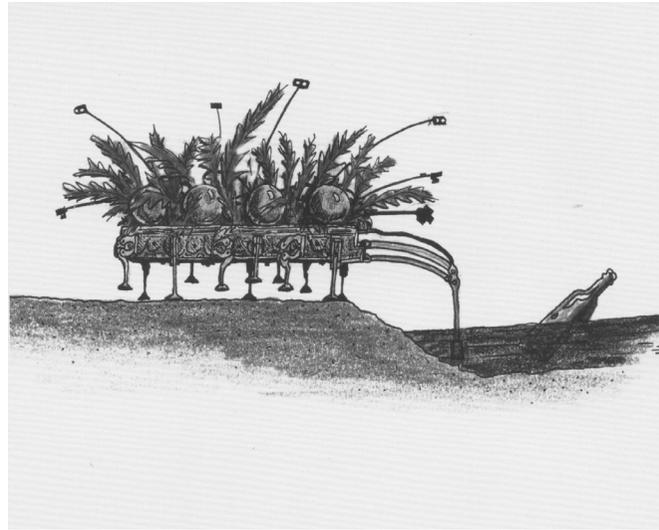
Fuente: Laboratorio Arte Alameda  
<https://www.facebook.com/artelameda/>

<sup>74</sup> Laboratorio Arte Alameda (Ciudad de México, 2011 [citada septiembre de 2015]): disponible en [http://www.artelameda.bellasartes.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=281&Itemid=191](http://www.artelameda.bellasartes.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=281&Itemid=191)



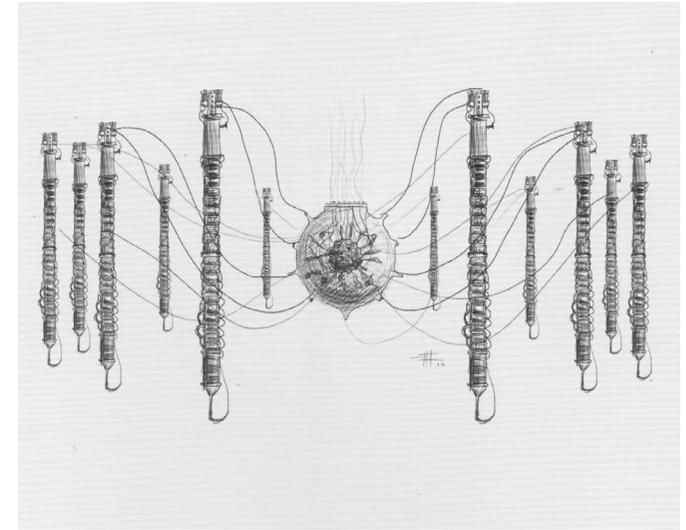
PRST-S RBN-S  
Parásitos Urbanos, 2006 – 2007

Son reestructuraciones complejas de desechos tecnológicos con sistemas mecánicos y electrónicos que se configuran como organismos de vida artificial con capacidad de sobrevivir en entornos urbanos.



PLNT-S NMD-S  
Plantas Nómadas, 2008-2014

Son organismos simbióticos por un sistema robótico, una especie vegetal orgánica y un conjunto de celdas de combustible microbianas y fotovoltaicas. Se trata de una especie autónoma cuyo ciclo metabólico tiene el potencial de restaurar a pequeña escala los daños ecológicos del entorno al restituir la energía que toma de la tierra. Al encontrar agua contaminada, la succiona y almacena en un grupo de celdas microbianas en las bacterias y microorganismos autóctonos se ocupan de biodegradar los derechos orgánicos y transformar sustancias tóxicas.



PLNT-S TFTSNTT-S  
Planta Autofotosintéticas, 2013-2014

Es un sistema simbiótico que replantea el manejo de aguas residuales para rescatar su potencial como fuente de energía. Está constituido por un conjunto de celdas microbianas donde se desarrollan colonias de bacterias cuyo metabolismo produce electricidad y mejora la calidad del agua. Los módulos conforman una red hidráulica que administra agua biofiltrada al contenedor central, donde se crea un ambiente óptimo para que especies productoras y consumidoras de distintos niveles tróficos (protozoos, crustáceos, microalgas y plantas acuáticas) logren un equilibrio.

Más allá de exponer o cuestionar la barrera existente entre lo vivo y lo no vivo, los cultivos de Gilberto Esparza plantean una crítica ante los colapsos ecológicos actuales, considerándolos desde todos sus frentes: político, económico y social. Su trabajo se suma a planteamientos científicos de las distintas ramas de la biotecnología que postulan un cambio de paradigma con respecto a los procesos habituales de la naturaleza, al enfocarnos inevitablemente hacia un futuro conformado por entidades híbridas inteligentes que atraviesan las fronteras entre la ciencia y la ficción.

Tania Aedo, Directora de LAA hace una pequeña reseña donde expresa la manera en que la muestra de “Cultivos” indaga sobre los residuos y la contaminación y al mismo tiempo, propone formas de obtener energía y vida a partir de ellos.

La obra de Gilberto Esparza parece responder a lo que algunos autores han identificado como un giro epistemológico en el arte<sup>75</sup>. Jens Hauser, curador, estudioso de los cruces del arte con la ciencia y uno de los autores que colaboraron en la publicación dedicada a esta exposición, ha descrito este giro como un fenómeno de nuestro tiempo abocado a cuestionar y mostrar a través de un objeto estético cómo es que el conocimiento es producido<sup>76</sup>.



Fuente: Blogspot Gilberto Esparza  
<http://plantasnomadas.blogspot.com/>

---

75 Daniela Silvestrin, *Entrevista con Jesn Hauser*, Digicult Magazine, (junio 2014 [citada noviembre 2015]) disponible en <http://www.digicult.it/news/dialogues-on-bioart-1-a-conversation-with-jens-hauser/> [mi traducción].

76 Gilberto Esparza, Hoja de sala Cultivos, 2015- 2016.



Fuente: Blogspot Gilberto Esparza  
<http://plantasnomadas.blogspot.com/>

Tania Aedo afirma, que las discusiones de las que “Cultivos” participa pertenecen a campos de conocimiento distintos al arte como la biología, la robótica o la hidrología.

Electrolaboratorio, es el nombre del taller impartido como actividad paralela, en colaboración con Hacedores *Makerspace* y Laboratorio Arte Alameda, el objetivo del taller se enfoca en crear prototipos caseros con juguetes y aparatos electrónicos que ya no se ocupan (desechos electrónicos). De tal manera que al compartir ideas con biólogos, ingenieros y artistas ayudarán a darle vida a parásitos que habitarán en casa.

Hacedores *Makerspace* es una organización dedicada a difundir y a promover la cultura *maker*<sup>77</sup>. Organizadores de eventos, publicaciones, impartidores de talleres, cambiando las reglas de la educación con espacios adaptados con las herramientas necesarias para ejercer capacitación y charlas; cuentan con todo lo necesario para una experiencia donde se logre aprender y enseñar, tanto la teoría como la práctica, y que logre ser lo más efectiva y agradable posible.

Para este taller fue necesaria una previa campaña de recolección de material electrónico inservible, para ser utilizado por toda aquella persona que se interesará en inscribirse al taller.

La campaña ¡Dónalo a LAA! A pesar de tener

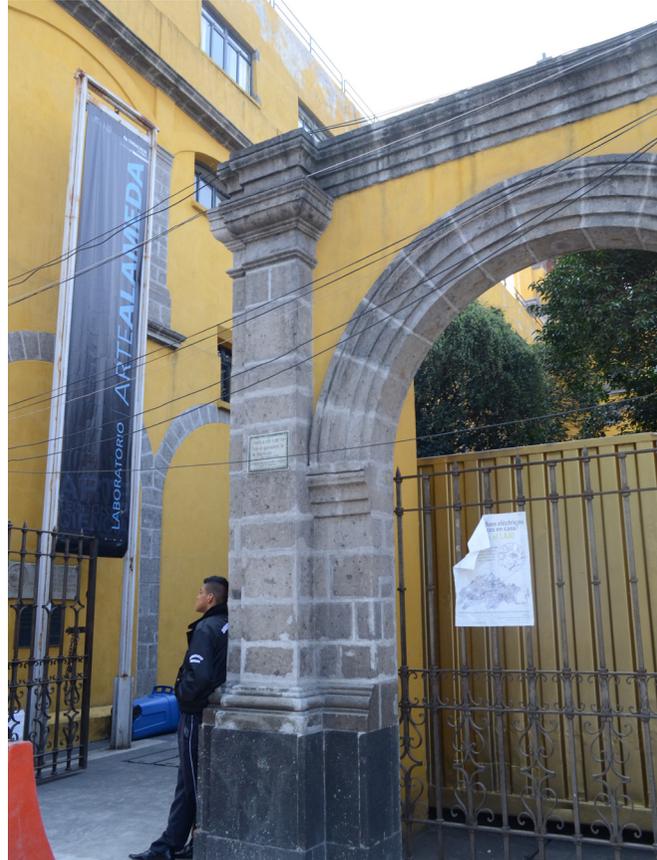
<sup>77</sup> Gilberto Esparza, Hoja de sala Cultivos, 2015- 2016.

muy poca difusión logro una buena respuesta, capaz de satisfacer el material necesario para las cinco sesiones de duración del taller.

La difusión y las prácticas que cada organización usa hoy en día, llámese empresa, museo, centro comercial, cine, etc. requieren de marketing y de medios de comunicación. Medios que a lo largo de la historia se han diversificado de tal manera que la segmentación de público es más útil. Estos medios de comunicación constituyen el origen de la denominada cultura de masas, de donde se nutre un alto porcentaje de la población a nivel mundial; generadores de tendencias que van desde actitudes políticas, pasando por las modas y las necesidades de consumo.

Laboratorio Arte Alameda no es la excepción y al igual que muchos otros recintos culturales o empresas, requiere de difusión. Los medios más usados por LAA son: marketing digital, carteles y pendones. Las redes sociales son de las más actualizadas y usadas. El museo mantiene actualizada la página web institucional en donde por medio de banners y reseñas más extensas aportan información sobre muestras actuales y pasadas. Dentro de las prácticas de comunicación y difusión tradicionales, LAA genera en la mayoría de sus exposiciones estudios de público y mantiene permanentemente una libreta de comentarios. A pesar de las obvias diferencias entre este tipo de herramientas, la recopilación de datos es lo más importante de ellas.

Al observar los soportes impresos, se puede notar que no son aplicados de manera adecuada, los pendones que se llegan a utilizar son solo dentro del patio del Convento y los carteles externos no logran ser lo bastante llamativos, ni legibles como para lograr comunicar eficazmente.



Detalle de "cartel" en la fachada de Laboratorio Arte Alameda



Detalle de "cartel" en la fachada de Laboratorio Arte Alameda

Laboratorio Arte Alameda ha adoptado las redes sociales como una nueva oportunidad de desarrollar audiencias y hacer marketing. En este caso LAA utiliza de forma activa las cuentas de Twitter y Facebook. Este tipo de redes involucran ya, personal especializado que mantenga un contacto no solo activo, si no también personalizado y casi inmediato. Si estas funciones no son llevadas a cabo con precaución la relación es débil; eso lleva a invertir demasiado tiempo y recursos en una herramienta que genera muy poca utilidad e interés.

En poco más de diez años, Facebook<sup>78</sup> es considerado una de las aplicaciones más usadas a nivel mundial utilizadas por más de mil millones de personas. Puede ser utilizado por usuarios que solo tienen interés por estar en contacto con amistades, pero también puede ser utilizado por empresas, marcas, etcétera, y así poder publicar textos, fotos, videos, que a través de esta red social potencia su comunicación publicitaria. Muchas empresas y organizaciones culturales utilizan Facebook como una herramienta que permite publicar anuncios de manera gratuita y con costo.

Abrir una *Fan Page* en Facebook para dar a conocer la organización cultural, tener un número ilimitado de seguidores bastando con que el usuario de clic en "Me gusta", el poder enviar mensajes masivos o por segmento de destinatarios, sumado a las ventajas que se

<sup>78</sup> Significado de Facebook, Significados, [citada agosto de 2015], disponible en <http://www.significados.com/facebook/>

presentan, es de gran utilidad las características que como administrador se tienen, se logra tener una análisis de estadísticas en las visitas y manejo de contenido, disponer de aplicaciones para crear una página más atractiva y dinámica.

Sabiendo la cantidad de ventajas que esta herramienta otorga no solo como usuario y administrador es necesario que se conozca a la perfección la interfaz de este tipo de páginas, es relevante saber cómo ayuda a interactuar con los usuarios, de qué manera se les está haciendo partícipes en campañas y promociones, conocer qué es lo que más les gusta para hacer mejoras y lograr informar oportunamente sobre eventos, conferencias, y aumentar el interés.

Manejar redes de este tipo exige sobre todo tiempo, tiempo dedicado a la producción de contenidos y a la interacción con los comentarios que el usuario pudiera dejar. Si una herramienta como esta es usada sólo para publicar contenido, sin responder comentarios, sin generar actividad constante, el usuario sabe de antemano que no vale la pena invertir su tiempo para ser parte de ella y abandona el sitio, abandonando así, la información compartida.

Laboratorio Arte Alameda según el informe otorgado por administrativos que realizaron estadísticas de sus redes sociales, en 2015 en su Fan Page de Facebook contaba con 32,067 seguidores y para marzo de 2016 contaba con 38,899 seguidores, esto es, 6,832 más, en un

año aproximadamente.

Twitter es otra herramienta con mayor empoderamiento que Facebook, a pesar de tener distintas características, Twitter es una aplicación en la web que permite a sus usuarios escribir pequeños textos (140 caracteres) que pueden ser leídos por cualquier persona que tenga acceso a su página. Los usuarios pueden leer los textos de otra persona o grupo de personas, teniendo siempre lo que otros han escrito. Formando una cadena de información entre usuarios<sup>79</sup>, los usuarios de la cuenta pueden publicar enlaces con el resumen de la noticia y así dejar que los seguidores la lean en caso de considerarla de interés, sin necesidad de enviar varios *mails*.

En general Twitter es una aplicación de fácil uso, aunque descubrir las posibilidades que tiene el sistema es algo más complicado. Entre uno de los usos a favor que las organizaciones culturales han tenido con esta aplicación la comunicación inmediata. La persona responsable de administrar la cuenta debe estar empapada de las actividades e información de la organización, de tal manera que cuando se reciba un tweet con alguna pregunta sobre información, localización, contenido del sitio, etc. estas preguntas al ser contestadas de manera casi inmediata y con la información correcta, dejan a un usuario satisfecho. Y con la seguridad de que puede ponerse en contacto con la organización por este medio y

79 Juan Diego Polo, ¿Qué es twitter?, whatsnew, (12 de noviembre de 2009 [citada agosto 2015]): disponible en <http://www.whatsnew.com/2009/11/12/%C2%BFque-es-twitter/>

estar seguro de que será atendido de la mejor manera.

Laboratorio Arte Alameda en su cuenta de Twitter contaba en 2015 con 49.4K seguidores. Para marzo de 2016 los seguidores ascendieron a 76,3K, es decir, 26, 000 seguidores más en un año.

La página institucional en cualquier organización es una de las herramientas más importantes. De ella no solo se obtienen datos de gran valor sobre el comportamiento y preferencias de los usuarios, también arrojan datos numéricos, sobre género y hasta demográficos, siempre y cuando se utilicen las herramientas complementarias para hacer los seguimientos necesarios, contabilizar clics, medir el tiempo total de una visita, saber que de país o zonas se generan las búsquedas, entre otros.

La página institucional no solo es una de los principales herramientas que buscarán los usuarios o el público interesado, es también un espacio donde se puede exponer mejor y mayor información que ayude de manera significativa a la persona interesada.

Cuando los recursos disponibles, son utilizados a favor de la organización cultural, se obtienen numerosos resultados positivos. La página web, se convierte en un verdadero anuncio que está disponible las veinticuatro horas los siete días de la semana. Promueve la organización con el público cautivo y público potencial y genera una imagen ante el público en general.

El uso de una página web útil, necesariamente debe anticiparse a las necesidades del público, siendo que es el que debe tener el control sobre el sitio, en el sentido de poder navegar sin dificultad y realizar acciones con soltura. Alcanzando sus objetivos con un mínimo esfuerzo y máximos resultados. Sumado a esto en los últimos dos años la disponibilidad y navegabilidad de una página web, ya no solo se requieren para ser vista desde una computadora, el posicionamiento de teléfonos inteligentes se suma a la importancia de mantener los medios digitales de cualquier museo o empresa actualizados, puesto que muchas personas tienen la posibilidad de consultar información de cualquier tema desde cualquier lugar donde se encuentren.

Según la Asociación Mexicana de Internet<sup>80</sup> en un artículo publicado en mayo de 2015, expone que el 51% de la población, tiene acceso a internet, y lo utiliza 6 horas y 11 minutos diariamente. Aquella parte de la población con un teléfono inteligente el 87% navega en internet y el 79% hace búsquedas de información, cerca del 50% revisan archivos, leen noticias y descargan material multimedia. Con esta pequeña cantidad de datos es fácil darse cuenta del peso que el sitio de la organización cultural puede llegar a tener si el recurso es utilizado adecuadamente.

---

80 Alcanza internet el 51% de penetración entre los usuarios potenciales de México, [citada en junio de 2015] disponible en <https://www.amipci.org.mx/es/noticiasx/2241-alcanza-internet-el-51-de-penetracion-entre-los-usuarios-potenciales-de-mexico-amipci>

Desafortunadamente Laboratorio Arte Alameda ha limitado de manera drástica este recurso, dejándolo por debajo de las redes sociales. Dejando a un lado el tema de la imagen, en cuanto a la navegabilidad el sitio es confuso en su mayoría, existen datos incompletos y desactualizados en más de dos años. Tan sólo el resultado en el buscador arroja la página con fecha del 2011. Esto se vuelve confuso para el usuario y evidentemente genera desde una primera instancia desconfianza sobre la actualización de la información consultada.

Al pedir información sobre las estadísticas que genera el sitio la respuesta por parte del personal administrativo es que no existe ningún recurso humano destinado para esa actividad, aparte de no tener los accesos correspondientes para tal actividad, las actualizaciones no son recurrentes y la información que existe dentro del sitio es deficiente. Accesos que son otorgados por el Instituto Nacional de Bellas Artes, de la cual depende Laboratorio Arte Alameda en su totalidad. Por lo tanto, tener un recurso con amplias posibilidades para difundir información, en lugar de ser una herramienta útil, se convierte en un factor de rechazo para el público interesado

Se debe tomar en cuenta que muchas de las razones por las que una organización cultural como lo es LAA tiene deficiencias de esta índole, son en su mayoría generadas por falta de presupuesto, desconocimiento total sobre el uso y posibilidad del recurso o herramienta y finalmente por una mala organización

The screenshot shows the website interface for Laboratorio Arte Alameda. At the top, there is a navigation bar with the INBA logo, a search bar, and the text 'LABORATORIO ARTE ALAMEDA'. Below this is a banner image of an artist working on a wall. A main content area features two exhibition cards. The first card, titled 'MUESTRA ANTERIOR', is for 'CULTIVOS' by Gilberto Esparza, running from November 18 to February 21, 2016. It includes a description of the project as multidisciplinary, involving urban water problems and digital art. The second card, titled 'VIDEOINSTALACIÓN', is for 'DE LA OLIVER PIETSCHETER NIDAD, AQUÍ' by Oliver Pietscheter, running from December 10, 2015, to February 21, 2016. It describes a video installation about human existence. At the bottom, there are social media sharing icons and a footer with contact information and copyright details.

administrativa y coordinación; es decir, las personas a cargo, no le dan la importancia necesaria ni a los recursos de personal o a nivel administrativo.

Contar con herramientas que permitan difundir o comunicar no asegura una relación efectiva con el público. Cada herramienta tiene ciertos usuarios, diferentes propósitos y posibilidades. Si desde un inicio no se tiene conocimiento de esto, posiblemente no se le dé un seguimiento correcto y entonces no se estará diciendo nada, en vez de decirle algo a alguien. Lo cual debilita los propósitos como organización cultural y los esfuerzos por lograr ciertos objetivos, como se mencionó anteriormente; más recursos, más esfuerzo, obteniendo escasos resultados de interés.

## 4.2 Plan de *marketing*

En el desarrollo de un sistema de planificación estratégica de *marketing*, el primer elemento del proceso requiere cuatro pasos<sup>81</sup>:

1) Análisis de entornos para el plan de *marketing* de Laboratorio Arte Alameda. La intención es identificar amenazas y oportunidades para adaptar y lograr metas y objetivos. Algunas de las amenazas son, el presupuesto, la disposición del museo, el periodo de tiempo de la exposición, fechas de apertura, localización geográfica del recinto, etc.

El entorno interno, se refiere a la organización en el museo, el personal dentro del museo en LAA debe contar con la apertura a nuevas propuestas, comprender riesgos y mantener un seguimiento al proyecto.

El entorno de mercado, incluye los elementos con los que cuenta el museo para cumplir su misión, para este proyecto se cuenta con la Dirección y subdirección de LAA, así como, la participación del departamento de Servicios Educativos y custodios.

El entorno de la competencia, como se comentó al inicio de este capítulo, son pocos los museos en la Ciudad de México que mantengan la misma línea de exposiciones que LAA, dos de ellos son el Ex Teresa Arte Actual, ubicado en el centro de la Ciudad, también perteneciente al INBA (Instituto Nacional de Bellas Artes) y Casa Vecina sede de la fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México.

El macroentorno está conformado por condiciones demográficas, tecnológicas y oportunidades y amenazas que no puede controlar el museo. La construcción y fachada de Laboratorio Arte Alameda es de una iglesia, por lo que las personas que no saben de su existencia o son atraídas por esta razón o descartan la posibilidad de entrar y averiguar de qué se trata. Debido a esto necesita de una propuesta diferente que invite a entrar.

2) Analizar recursos internos  
Laboratorio Arte Alameda debe servir como

---

81 Kotler Neil y Kotler P, *Estrategias y Marketing de Museos*, (Barcelona: Ariel, 2001), 90

un enlace, un canal, facilitando y permitiendo satisfacer los intereses y expectativas de visitantes e incluso las propias. La estrategia de *marketing*, siempre tiene que estar adecuada a la misión y objetivos de la organización. Las decisiones deben tomar en cuenta los recursos humanos, financieros y técnicos del museo. En el proceso de gestión de *marketing* se pueden plantear cinco etapas claves: análisis, delimitación de objetivos, planificación, ejecución y control.

Los visitantes de Laboratorio Arte Alameda son un público del que no existe una segmentación establecida por parte de LAA.

### 3) Formular una misión, objetivos y metas

El objetivo primordial del plan de *marketing* es dirigirse a un segmento de la población que desconoce las actividades del Laboratorio Arte Alameda, creando cierta expectativa que permita al visitante potencial, tomar la decisión de asistir a la exposición en curso. Demostrar de qué forma el *marketing* es capaz de ayudar a solucionar gran parte de los distintos problemas de difusión a los que se enfrentan estas organizaciones. Para lograr este tipo de misiones es crucial que los recintos culturales aprendan nuevas formas de atraer recursos financieros y mantenerlos sin pérdidas mejorando las habilidades para aumentar, ampliar, atraer, construir y satisfacer mejor.

### 4) Formular estrategias

En la formulación de dichas estrategias está el esfuerzo que realiza un museo para lograr

alcanzar las metas establecidas. Kotler menciona que la formulación de una estrategia está basada en dos etapas básicas:

En la primera etapa el museo examina ofertas y servicios actuales para determinar cuáles de ellos son convenientes en un momento dado, para mantener, reducir o eliminar y así, desarrollar una estrategia de cartera de productos. En este caso, laboratorio Arte Alameda cuenta con las actividades paralelas relacionadas directamente con la exposición actual. Así como, la “espectacularidad” de sus exposiciones, son un ejemplo de cosas que LAA debería mantener y utilizar en el plan de *marketing*.

### 5) Enfoque de cartera del museo

Centralidad: se refiere a definir hasta qué punto el programa es vital para la misión del museo. Tanto la exposición como el taller son importantes para el programa, sin embargo la exposición es vital para la difusión y apertura diaria del lugar, el taller es aquella oportunidad de convivir mejor con aquellos que se den la oportunidad de asistir.

Calidad: la medición de calidad, imagen o reputación que posee dicho programa. La calidad de ambas actividades está respaldada en primera por el autor de la exposición: Gilberto Esparza, quien ha realizado exposiciones individuales y colectivas en México, Estados Unidos, Brasil, Colombia, Perú, España, Holanda, Bélgica y Eslovenia.

Viabilidad del mercado: Identificar hasta qué punto llega el interés del mercado por el programa en concreto y si su magnitud y crecimiento son suficientes. El interés depende de la obra a exponer, sin embargo en una ciudad como la Ciudad de México el éxito de cualquier evento depende incluso del día y del horario.

En la segunda etapa, el museo examina nuevos productos y nuevos mercados hacia donde podría expandirse y procede a crear una estrategia de expansión al respecto. En los alrededores de Laboratorio Arte Alameda la cantidad de personas es prácticamente incontable. La matriz de oportunidad de productos para LAA son la conexión que existe entre la exposición y el taller como actividad paralela, ambas cuentan con factores que pueden funcionar como detonadores de interés en personas que no tienen idea de la existencia del recinto y mucho menos de la oferta cultural con la que cuenta.

El éxito de las organizaciones culturales ahora depende de la capacidad que estas tengan para desarrollar y adaptarse a los distintos cambios tanto internos como externos que se están produciendo en el medio, la capacidad para reposicionarse creativamente y con mejores propuestas ante otras organizaciones, a las que bien se les podría llamar mercado. El reto es lograr un equilibrio del proceso de LAA para satisfacer las necesidades y preferencias de la audiencia.

En relación con toda la información anterior y tomando en cuenta factores como la fachada del recinto y su ubicación geográfica; se propone la intervención del espacio público como propuesta para realizar una invitación de persona en persona al recinto, con la finalidad de atraer más personas que transiten por el lugar. La Alameda Central está frente a LAA, y como se revisó en el capítulo tres, las intervenciones artísticas son momentos efímeros que nos conducen a una pausa dentro de nuestra vida cotidiana. Y otras características mencionadas en el capítulo tres, por las cuales la intervención tiene el espacio público como soporte comunicador. Los elementos que el espacio presenta se consideran óptimos para desarrollar la intervención y tener resultados mejor controlados.

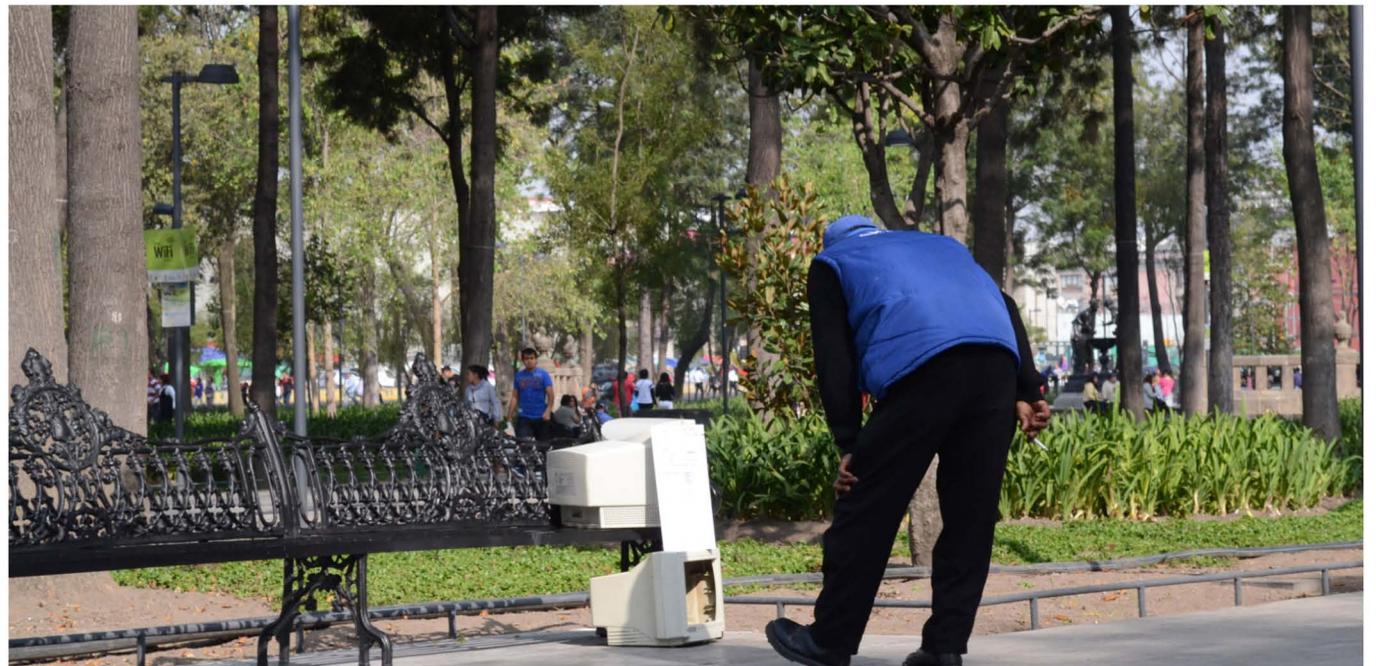
### **4.3 Intervención pública: Electrolaboratorio**

Los objetivos del plan de marketing son determinantes para obtener los resultados esperados, si se trabaja con especial atención en la estrategia principal. Este proyecto al no plantear una intervención contemplativa, implica cierta interacción con aquellos interesados que se acerquen, para después ser retribuidos con “algo”, en este caso, la intervención estará reforzada con el obsequio de un boleto doble para asistir a la exposición totalmente gratis, y como un plus a las entradas, se obsequiará una planta con el propósito de crear un vínculo que generé, primero, un recuerdo y después confianza que

Intervención ¡Dónalo a LAA! / 2015



Intervención ¡Dónalo a LAA! / 2015





Intervención ¡Dónalo a LAA! / 2015

a mediano plazo, logre cierto posicionamiento. En la primera fase se planificaron una serie de intervenciones para fomentar la recolección de material electrónico en condiciones de ser desechado. Para la intervención se utilizaron elementos con las mismas características. El uso de monitores en plena Alameda Central, con la intención de llamar la atención de los transeúntes y tomar unos segundos para leer la información y continuar con su trayectoria.

Aunque está actividad logró llamar la atención de varios transeúntes, terminó siendo una intervención sin ir más allá de la contemplación. La escala de grises manejada en una ciudad no es la más acertada, al estar en contexto con el asfalto inevitablemente a nivel visual es muy pobre, de tal manera que es inexistente un acento en el espacio urbano. Sumado a esto, no existe más que un registro fotográfico como evidencia de la reacción de la gente, y nada más. Durante la intervención, la cantidad de fallas; como la falta de color, el tamaño de los materiales, la zonas elegidas, solo se sumaron la lista de prevenciones para la ejecución de una posterior intervención.

Luego de analizar factores en contra y factores a favor se replantea una intervención que esté completamente ligada a la invitación para visitar la muestra “Cultivos” y al mismo tiempo ser partícipes del taller “Electrolaboratorio”. Parte del proceso se enfocó en resaltar la imagen que el departamento de Diseño Gráfico destinó para la muestra.

Cartel utilizado para difundir la exposición “Cultivos” Gilberto E. Laboratorio Arte Alameda.

SEP SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

SRE SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES

CONACULTA

INBA FONCA ENART LABORATORIO ARTEALAMEDA

bellas artes MUSEOS

**CULTIVOS**

GILBERTO ESPARZA	18 NOV 21 FEB	2015 - 2016
---------------------	------------------	-------------

LABORATORIO ARTE ALAMEDA

ESP/ACIO FUNDACIÓN

Telefónica FUNDACIÓN

movistar

LABORATORIO PARA LA CIUDAD

UNIVERSIDAD DE GUAYMAS

PRIXARS

TIERRA ADENTRO

FUNDACIÓN/COLECCIÓN JUMEX

Fundación IDVA Bancomer

LAA | Dr Mora 7, Centro Histórico. Metro/Metrobús Hidalgo | Abierto de martes a domingo 9 a 17 h | \$21.00  
Entrada libre domingos, INAPAM, maestros y estudiantes | www.artelameda.bellasartes.gob.mx | Tel. 86 47 56 60

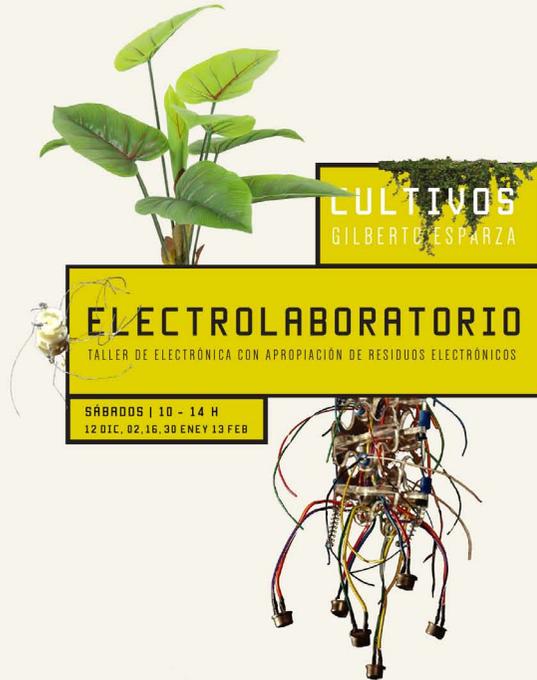
\*Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa.\*

Programación sujeta a cambios INBA 01800 904 4000 - 5282 1964 - 1000 5636

www.conaculta.gob.mx

www.bellasartes.gob.mx

www.mexicoescultura.com



CULTIVOS  
GILBERTO ESPARZA

ELECTROLABORATORIO  
TALLER DE ELECTRÓNICA CON APROPIACIÓN DE RESIDUOS ELECTRÓNICOS

SÁBADOS | 10 - 14 H  
12 DIC, 02, 16, 30 ENY 13 FEB

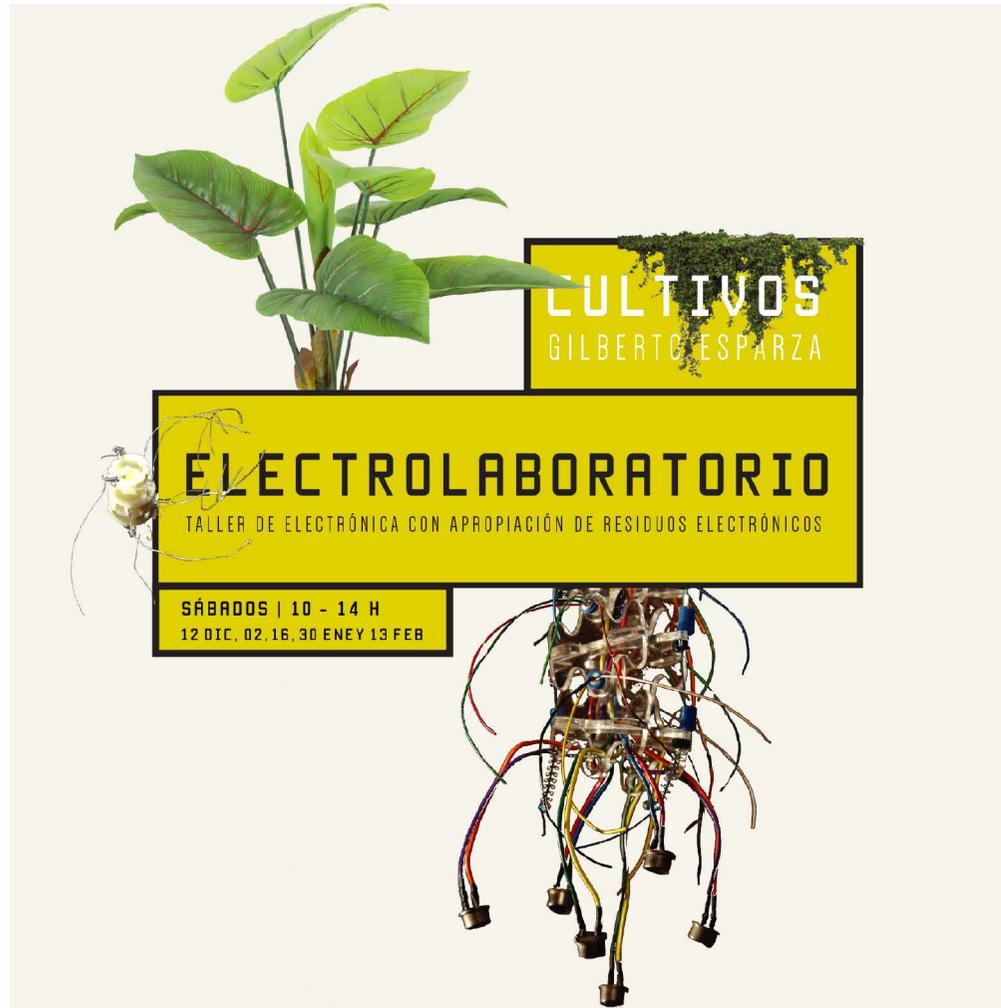
Hacedores Makerspace y el Laboratorio Arte Alameda, te invitamos a ser parte de la exposición *Cultivos*, creando prototipos caseros con juguetes y aparatos electrónicos que ya no ocupas.

Comparte tus ideas con biólogos, ingenieros y artistas que te ayudarán a darle vida a parásitos que habitarán tu casa.

**¡VEN Y RECREA LOS DESECHOS TECNOLÓGICOS CON NOSOTROS!**

Costo: \$50 por sesión

Informes e inscripciones: [redes.artedalameda@gmail.com](mailto:redes.artedalameda@gmail.com)



CULTIVOS  
GILBERTO ESPARZA

ELECTROLABORATORIO  
TALLER DE ELECTRÓNICA CON APROPIACIÓN DE RESIDUOS ELECTRÓNICOS

SÁBADOS | 10 - 14 H  
12 DIC, 02, 16, 30 ENY 13 FEB

Cartel y Detalle,  
Taller "Electrolaboratorio" 2015 -2016  
Laboratorio Arte Alameda

La imagen principal de la exposición es parte del primer proyecto de Gilberto Esparza. Llamado PRST-S –RBN-S, dedicado a las reestructuraciones complejas de desechos tecnológicos con sistemas mecánicos y electrónicos.

Sin embargo dentro de todo el cartel y dentro de sus cualidades, destaca como acento el módulo color amarillo, contenedor de información básica e importante para asistir a la exposición. Esto es, nombre de la exposición, autor, fechas, horarios y el lugar donde se puede disfrutar de la misma.

La imagen utilizada para promover y difundir el taller “Electrolaboratorio” resalta la parte biológica y natural de la muestra. Una particularidad de este cartel es el uso del módulo amarillo mencionado anteriormente que toma un papel gráfico más allá, y pasa de ser el acento del cartel a formar parte del elemento principal de la imagen. Lo cual permite al espectador mantener cierta incertidumbre por la relación de un circuito robótico con un elemento vivo o biológico, en este caso las plantas.

El elemento del contenedor se vuelve una constante para el óptimo reconocimiento y asociación del público, la homologación de la imagen es necesaria para lograr resultados positivos dentro de la intervención. Y esta vez se plantea pasar un poco más allá de una intervención contemplativa.

Rescatando los elementos visuales ya mencionados, se crea un módulo contenedor que tendrá la misma función que tiene en la imagen utilizada para el cartel, será el acento dentro del espacio público y el contenedor de la información del taller.

El proceso de producción se realizó con material que permitió una estabilidad y firmeza, ya que la movilidad del módulo es constante e itinerante. El material que cumple con las características es el acrílico y el PVC. Parte del material utilizado para la producción fue:

- 1 Pliego de acrílico amarillo fluorescente de 3mm
- 1 Pliego de PCV de 2 mm
- Pegamento acrílico
- Corte de vinil
- Vinil tipo esmerilado

El material que formó el obsequio para aquellos transeúntes interesados fue:

- 80 cactáceas pequeñas
- Impresiones a color de exposición y taller
- 2 Plantas medianas
- 80 Latas medianas

En este caso la colaboración de LAA se gestionó a través de una petición y acuerdo sobre los requerimientos por parte del recinto y por parte del investigador, la cual se muestra a continuación:

## **1. DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO**

Se plantea el proyecto

Idea principal: utilizar un módulo contenedor, para promover la actividad del taller “Electrolaboratorio” y la exposición “Cultivos” de LAA.

Se apoyará en manejo de información para la difusión y participación al taller “Electrolaboratorio”.

Fechas contempladas para la actividad: sábado 11 y domingo 12 de diciembre de 2015 y sábado 30 de enero de 2016.

Obsequiar con cada entrada gratuita una planta pequeña.

## **2. DEPENDENCIAS**

De parte de Laboratorio Arte Alameda

Imagen de la campaña para imprimirla en las siguientes medidas:

- a. Doble carta
- b. Carta
- c. Postal
- d. ¼ de carta

Si se cuenta con él y es posible, archivo editable o una versión adaptable; si no se puede proporcionar el archivo, sólo se utiliza el jpg para las medidas listadas.

2. 50 cortesías dobles foliadas para entrar al recinto, con vigencia hasta el 21 de febrero, fecha de término de la exposición “Cultivos”.

3. Opción de resguardo del material

utilizado para la intervención (módulo contenedor, 80 plantas pequeñas, 2 plantas medianas).

## **3. RESPONSABILIDAD DE USO**

Material requerido.

Montaje.

Registro de actividad.

Registro de entradas utilizadas.

Presupuesto económico inicial de \$6,000.00 pesos mexicanos.

## **4. OPCIONES DE APLICACIÓN**

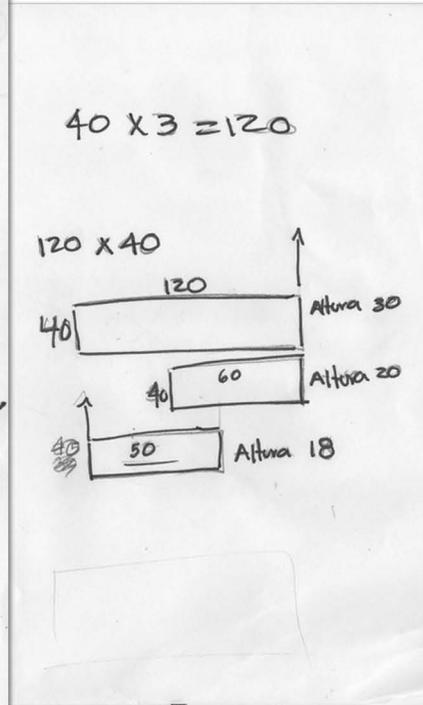
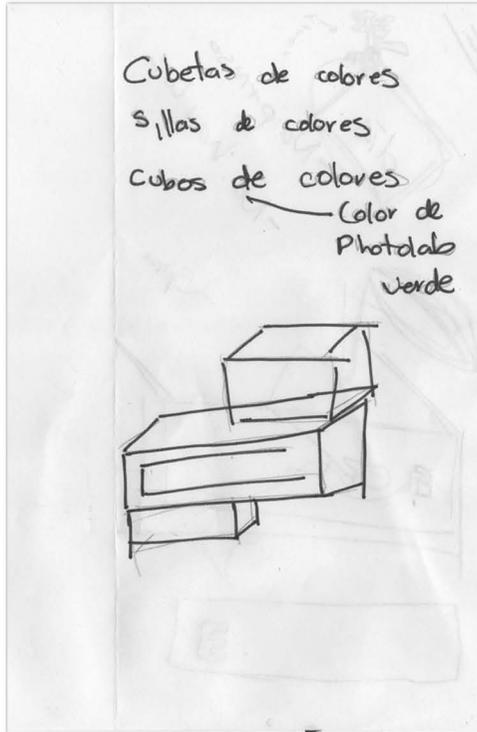
1. Se puede desarrollar un formato de recolección itinerante.

## **5. CRITERIOS DE ACEPTACIÓN**

Se debe considerar que no se utilizarán permisos legales para realizar la intervención.

Nota: La selección del material tiene la finalidad de crear una intervención lo más sostenible posible

Después de una serie de bocetos, mismos que ayudan a concretar el proyecto que se tiene inicialmente solo en mente, se sondean las proporciones y se descubren los detalles imprescindibles. Sea cual sea la idea que se proponga, necesita perfilarse sobre papel, de esta forma se ganará eficacia y rapidez. Una vez determinadas las dimensiones y en base a plantillas establecidas para el armado de la pieza se procede al corte y pegado de el modulo contenedor.



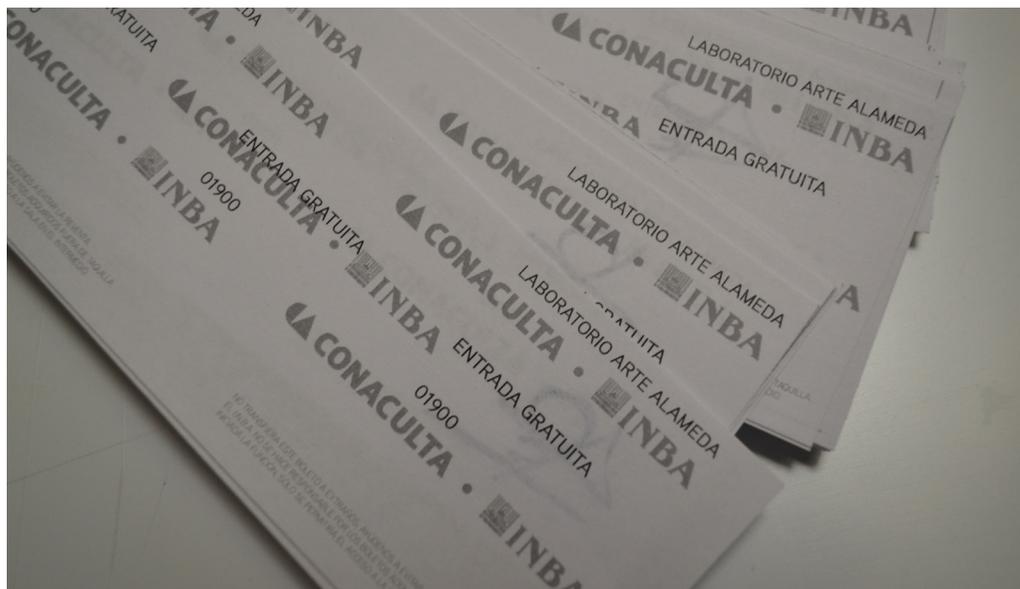
Bocetos de módulo  
 "Electrolaboratorio" / 2015-2016



El pegado del corte de vinil, así como, el vinil tipo esmerilado, son colocados previamente a la finalización de pegado.

El proceso de pegado entre lámina y lámina de acrílico varía, para este módulo el pegado se dejaba estático al menos toda una noche. Paralelamente se producían las pequeñas plantas que serían obsequiadas con la intención de mantener la relación biología- robótica, las plantas fueron obsequiadas en latas que representaban la parte de la robótica y las plantas la parte biológica por supuesto.

Al completar la pieza, se le colocaron las plantas correspondientes que le darían el toque vivo. Cada una de la plantitas fueron colocadas en la parte superior del módulo con la intención de adentrar al transeúnte a curiosear dentro del módulo. Con la información impresa en pequeños carteles con la imagen oficial del evento. Evitando una manera tradicional de volantar la información, y haciéndose partícipes del cuidado de la planta.



Se mezclaron los carteles entre las pequeñas plantas, unos carteles contenían información sobre la exposición “Cultivos”, y los otros del taller “Electrolaboratorio”, ambos con fechas, costos, dirección y con ellas dos boletos. Se presupuestaron 80 pequeñas cactáceas, por lo tanto 20 boletos se entregaron con hojas de sala que contenían una reseña sobre la exposición, sustituyendo a la planta.

El módulo amarillo es resultado de la suma de todos aquellos elementos seleccionados para crear un objeto que reflejara la misma función aparente del cartel, contener los datos más sobresalientes de la exposición. Y sobre todo lograr ser un acento no sólo en un espacio bidimensional como lo es un cartel, y ser un acento en el espacio público, la calle.



Módulo Contenedor frente  
a la fachada de Laboratorio  
Arte Alameda /2015



Intervención  
"Electrolaboratorio"



Intervención  
"Electrolaboratorio"



Intervención  
"Electrolaboratorio"



Intervención  
"Electrolaboratorio"



Intervención  
"Electrolaboratorio"



Intervención  
"Electrolaboratorio"



Obsequio de intervención  
"Electrolaboratorio"

Laboratorio Arte Alameda ha hecho uso de La Alameda Central en diversas ocasiones, en su mayoría para llevar a cabo obras artísticas o performance que formaron parte de la muestra presentada en el recinto en su momento. La Alameda Central es conocida por ser el lugar de encuentro de minorías sociales, por mucho tiempo la relación entre indígenas y personas en situación de calle era una cualidad del parque. En 2012 fue reinaugurada, el parque fue remodelado; se plantaron árboles, se instaló alumbrado público, para que pudiera ser visitada de noche con más seguridad.

La intervención busca sorprender al transeúnte con un acento a mitad de su recorrido por La Alameda Central. Una de las características que se tomaron en cuenta desde la primera intervención, fue notar que en su gran mayoría las personas que transitan en el parque, no llevan una velocidad rápida como generalmente se transita por las calles y avenidas de la ciudad. El hecho de estar dentro del parque es un indicador de no llevar necesariamente prisa por llegar a un lugar. Se establece La Alameda Central por ser el espacio con las condiciones óptimas para realizar la intervención pública.

La Subdirectora de LAA, Paola Gallardo, apoya la propuesta de realizar la intervención en La Alameda, el interés presentado por este segmento de personas es evidente, y comenta la inquietud de aprovechar su ubicación privilegiada. El parque se encuentra rodeado de avenidas importantes y muy transitadas por peatones, sumado a eso, los múltiples espacios

recreativos a su alrededor generan un flujo de personas que se segmentaron como posibles visitantes. El inexistente ruido visual y sonoro, se vuelve un oasis en la ciudad, y sobre todo en la periferia del parque. La realización de la intervención respeta las fechas establecidas en el plan de *marketing* en acuerdo con LAA, se definen los fines de semana por la cantidad de gente que esos días presenta La Alameda Central, con el propósito de llegar a un considerable número de personas.

#### **4.4 Manejo de datos**

Como se menciona, uno de los principales objetivos es generar interés del transeúnte sobre el módulo contenedor amarillo, y las miradas no se hacen esperar desde que se traslada el módulo al punto elegido para ser depositado y abandonado por un corto lapso de tiempo, con el propósito de monitorear la curiosidad que genera. Y así resulta; las personas pasan a su lado, mirándolo y buscando al dueño de tal cosa. Muchos se acercaron para ver el contenido al interior y miran a los lados en busca de una explicación, y así se decide crear una conversación con toda aquella persona interesada en saber de qué trata. El primer paso se da y se pretende convertir esa curiosidad en un lazo, una invitación, cara a cara. Fue importante descubrir el interés que el contenedor genera y una vez hecha la invitación a conocer el recinto, las preguntas comienzan a surgir casi involuntariamente.

¿Dónde es Laboratorio Arte Alameda? ¿Queda cerca de aquí? ¿Puedo entrar ahorita? ¿Para cuántas personas son las entradas? ¿Cuánto cuesta el taller? ¿Qué días son? ¿Puedo llevar a mi hijo? ¿Dónde puedo pagar la entrada?

Muchos otros se interesan por saber un poco más sobre la exposición y sobre qué trata, un gran número de transeúntes tienen cara de asombro y sonríen, muchos otros fruncen el ceño como señal de no creer que la robótica y la naturaleza puedan convivir en una exposición de un museo. Las conversaciones se vuelven gratas al finalizar las dudas con el obsequio de una pequeña planta cactácea. Incluso uno que otro se acerca al módulo contenedor con la intención de comprar una plantita. Cada persona que se detiene a conocer sobre el taller, la exposición o incluso quienes solo tienen interés en llevarse una plantita, se convierten automáticamente en un probable visitante. Así que un buen trato, información correcta y una sonrisa son los segundos aliados en la intervención.

Como parte de la planeación se asignan responsabilidades a todos aquellos involucrados en la estrategia, desde la persona responsable en taquilla que mantendrá actualizada la lista de folios de cada entrada regalada, hasta aquellos que se encargaron de la coordinación de las responsabilidades. En este caso Paola Gallardo, Subdirectora de Laboratorio Arte Alameda, manteniendo siempre la disponibilidad de coordinar a su equipo en sus diversos departamentos

alentando al personal con su participación, aun con las limitantes burocráticas.

Respetando las fechas establecidas en los requerimientos acordados, la intervención tuvo lugar los días sábado 11 y domingo 12 de diciembre del 2015, el sábado 30 de enero de 2016. Estimando estar alrededor de una hora y media en el espacio público.

Dentro de la etapa de ejecución se pone en práctica el plan de *marketing*, el cual requiere una correcta coordinación de aquellos involucrados y de la participación activa del personal administrativo. De tal manera que la producción debe ser considerado asegurando los recursos necesarios. La financiación debe tenerse en cuenta para la disponibilidad de los recursos. De igual modo el personal de apoyo debe ser considerada en este punto del plan de *marketing*, lo cual implica que el personal administrativo de la organización cultural estén enterados tanto de la planeación así como de la ejecución, llevando seguimiento de que la planeación y ejecución sean llevadas a cabo de acuerdo a las especificaciones acordadas en el plan. Finalmente el control permitirá comparar los resultados alcanzados con los objetivos planteados y llevará al plan inicial a aplicar medidas correctoras de ser necesarias.

Laboratorio Arte Alameda, utiliza los medios digitales como principales difusores de las actividades y exposiciones presentadas en este recinto. Sin embargo el número de recursos humanos con los que cuenta para que estas

herramientas funcionen son escasos. No existe público segmentado, ni una base de datos como para desarrollar una estrategia de *e-mailing* tema que se ha comentado anteriormente. Enseguida se desglosará brevemente el sistema de recopilación de datos para la estrategia de *marketing* creada para Laboratorio Arte Alameda. El sistema de información de marketing utiliza tres tipos de información: interna, secundaria y primaria. La información interna es toda aquella obtenida dentro de la organización, todo lo referido a cifras. La información secundaria es aquella publicada por organismos públicos o privados, datos que son disponibles al público en general a modo de informes, ya sea por venta o por préstamo. Y la información primaria es aquella que se obtiene directamente del público, información obtenida por lo general de entrevistas o sondeos los cuales pueden ser realizados por el propio recinto cultural.

Para Laboratorio Arte Alameda se elige llevar a cabo un sistema de investigación interna, sirve señalar que los estudios realizados por el recinto se consideran información primaria en el momento en el que se obtienen, pero cuando el informe se archiva se transforma en información interna. Las cifras obtenidas sobre redes sociales, página web institucional de Laboratorio Arte Alameda realizadas por el personal de Servicios Educativos fue archivada, de tal manera que al ser adquirida para esta estrategia de *marketing* funcionan como información interna. Los datos duros permiten comparar entre año y año la misma

información y así poder saber qué medidas tomar.

Si bien es importante la investigación interna para obtener información sobre el público que está visitando LAA, para esta estrategia se consideró no sólo importante, si no necesario entender hasta qué punto están implicados los departamentos que conforman LAA; esto es, que información tiene el departamento de custodios, diseño y servicios educativos hasta llegar a la subdirección. En Laboratorio Arte Alameda los recursos administrativos no son muchos, en general por departamento hay de una a dos personas máximo, excepto el departamento de custodios. En la Subdirección se encuentra Paola Gallardo Aguilar; en el Centro de Documentación Príamo Lozada y Saúl Bustos; en el departamento de difusión, Maru Briones; en redes sociales, Karla Isabel Sierra; en Servicios Educativos, Leslie García; en Diseño Gráfico, Melissa Ortiz y en el departamento de custodios son aproximadamente seis personas que rolan sus turnos y días para poder abarcar los horarios de apertura al público. Tener en contexto la cantidad de recursos ayuda a comprender sobre todo la deficiencia en cada uno de los departamentos implicados.

Se aplicó una breve encuesta a cada responsable de los departamentos para la creación o apoyo de una exposición, las preguntas pretendían conocer qué tanta información creen tener sobre la existencia de investigación a los visitantes o si saber esta información ayudaría en algo

a LAA para mejorar. ¿Por qué es importante saber que sabe el personal administrativo sobre el público? Más allá de obtener datos duros sobre la encuesta, se trata de reconocer e identificar qué tanta comunicación existe de departamento a departamento, entender qué se cree saber, da información sobre lo que se pretende generar, es decir; si se es honesto, y se contesta en su mayoría que saber ciertos datos ayudaría a LAA a mejorar, se notaría un verdadero interés por conocer y usar la información, en este caso los estudios de público.

La encuesta prácticamente está dividida en tres: información general, comportamiento e información extra del visitante. Con cuatro posibles respuestas: 1) Hemos hecho investigación formal, 2) Podría tener una idea aproximada, 3) No lo sé y 4) Saber esto ayudaría. Los resultados mostraron que solo ciertos departamentos tienen conocimiento sobre la existencia de los estudios de público. Pero aún más interesante es saber que tres departamentos fundamentales como difusión, redes sociales y la subdirección, contestaron en la mayoría de las preguntas: no lo sé, y podría tener una idea aproximada.

Una de las razones por las cuales se generan barreras con el público es justamente porque no se les conoce o no se tiene el interés por conocer las verdaderas razones por las que los visitantes llegan a Laboratorio Arte Alameda. Así pues, un plan de *marketing* es el resultado de todo proceso de indagación.

Visualmente el contenedor cumple con las hipótesis planteadas, funciona y logra que personas interrumpieran su andar y eso genera curiosidad en aquellos que son más tímidos y sin preguntar nada, se acercan y escuchan de qué trata, para después romper la timidez y expresar sus propias dudas y comentarios.

El verdadero interés por la intervención es un tanto difícil de medir mediante un registro fotográfico, a simple vista se puede decir que todas ellas presentan un gran interés por asistir a la muestra, sin embargo esto puede no ser real. En este caso el muestreo mide el impacto mediante el proceso de una investigación casual, analizando una variable sobre otra. Esta técnica es un estudio acerca del impacto de la distribución de entradas gratuitas para ingresar a la exposición. Este método nos permite generar datos rígidos, analiza un aspecto y busca encontrar la relación causa-efecto. Cada entrada gratuita es entregada con un número de folio único, lo que permite tener una medición sobre la reacción que los visitantes potenciales decidieran hacer con aquellas entradas gratuitas.

La subdirección de Laboratorio Arte Alameda apoyó esta medición asignando a la persona responsable de taquilla, mantener un control de folios durante las fechas en que la exposición permaneciera abierta al público. Se entregó al personal de taquilla un formato simple con el número de folios que se entregaron. Al término de la exposición la hoja de folios se recuperó y se

hizo un conteo de las entradas que ingresaron por este medio a LAA. El resultado es positivo, dado que de 100 personas que recibieron entrada gratuita, 56 personas regresaron a ser partícipes de la exposición. Lo cual refleja una respuesta positiva ante el vínculo generado durante la intervención.

Cabe mencionar que el taller "Electrolaboratorio" no fue monitoreado de la misma manera, sin embargo se notó un ligero incremento de personas adultas al taller, siendo que éste en un principio estaba dirigido a niños y adolescentes, lo cual también fue sorprendente para el personal de Laboratorio. Sin embargo no existe manera de comprobar que esta variable haya sido generada por la intervención.



Taller "Electrolaboratorio" 2015-2016  
Laboratorio Arte Alameda  
Fuente: <https://www.facebook.com/artelameda/>

Taller "Electrolaboratorio" 2015-2016  
Laboratorio Arte Alameda  
Fuente: <https://www.facebook.com/artedalameda/>





Taller "Electrolaboratorio" 2015-2016  
Laboratorio Arte Alameda  
Fuente: <https://www.facebook.com/artedalameda/>

La intervención como difusión en el Laboratorio Arte Alameda, logró rescatar diferentes ventajas que antes no tenían relevancia para la difusión con el hecho de otorgar ciertos incentivos a los transeúntes y tener un mayor número de posibles visitantes activos. La difusión mediada por la intervención no tenía por objetivo solo general un mayor número de visitantes, pretendía también, concientizar al Laboratorio Arte Alameda y a todo su personal de que la difusión es importante para cada actividad que se realice pero la experiencia que los visitantes tengan dentro de ella es vital para tener visitantes frecuentes y activos. Esta última parte depende de un trabajo titánico, puesto que se necesita romper miles de barreras en muchos sentidos para arriesgarse por métodos no utilizados con anterioridad, y al mismo tiempo para entender los múltiples beneficios en varios aspectos de la vida y actividad, tanto del recinto como del personal.

En sí, los resultados en esta intervención en su mayoría fueron favorables, pero no siempre se tendrán los resultados esperados ni tan favorables, con cada propuesta, con cada exposición siempre se tendrán resultados que muchas veces como gestores culturales no nos harán sentir del todo bien.

Ser parte de proyectos relacionados con el arte crea ciertas satisfacciones profesionales y personales, pero tener la experiencia de ser creadora de una actividad que involucre de esta manera a amigo y personal del recinto, es una satisfacción totalmente diferente.

Desafortunadamente al ser LAA un recinto cultural dependiente del Instituto Nacional de Bellas Artes, no se obtuvo flexibilidad para hacer modificaciones o grandes propuestas, ni en la difusión, ni en el manejo de la imagen de la exposición y sus actividades paralelas. La burocracia en la mayoría de los museos de la ciudad es un tema del que no hay mayor interés en ser desarrollado en este proyecto de investigación, por ser un tema que en sí merecería una tesis completa. Es así como gran parte de las modificaciones y limitantes con las que se trabajó en la intervención fueron establecidas por el propio recinto.

La experiencia y la oportunidad para crear y poder dirigir el proyecto aún con las limitantes, en el mismo, crea confianza que se transforma en un proceso más honesto. Concebir una idea en la cabeza resulta ser solo la imagen central de la que derivan una y mil dificultades, desaciertos y aciertos.

Es importante resaltar que este tipo de prácticas tiene la ventaja de ser implementada en cantidad de proyectos culturales o no, que necesiten o no de una intervención urbana, pero sobre todo no se pueden dejar de lado herramientas tan importantes como las de *marketing*. El *marketing* digital hoy en día tiene un empoderamiento sobre marcas comerciales y no tan comerciales que ayuda a llegar de manera más eficaz al público objetivo. El *Benchmarking*, herramienta que maneja procesos para medir la calidad y estudiar a la competencia para mejorar procesos internos, el *Lovebrand* donde las

marcas logran enamorarnos y atraparnos con beneficios conscientes o inconscientes, crean un sentimiento de bienestar hasta crear voluntarios por convicción de la propia marca, en vez de consumidores, o un CRM (*Consumer relationship Managnet*) marcas que invierten en dar seguimiento a conversaciones con los usuarios y crear bases completas de información especializada que da grandes beneficios, todas estas herramientas de *marketing* están logrando llegar a cada consumidor, cumpliendo necesidades que los propios usuarios hacen tendencia.

Los recintos culturales pueden aprovechar cada vez más de todas estas herramientas, no sólo para conseguir un mejor presupuesto ante una coordinación gubernamental, todos los beneficios que un museo tiene al poder negociar, su espacio, sus tendencias e incluso sus actividades, pueden hacerlo un lugar rentable, donde los artistas y sus obras sean exhibidos sin obstáculos financieros.

Vale la pena plantearnos situaciones parecidas a la crisis económica en España 2008-2014, y reflexionar de qué manera fueron afectados los museos, pero también, como rompieron con reglas y paradigmas lo que contribuyó a que logran un manejo positivo del marketing en recintos y tiendas, hacia el turismo, para poder tener ingresos extras. Cada lugar del mundo conoce sus ventajas y desventajas, pero muy pocos previenen situaciones y ven oportunidades en donde solo se ven pérdidas. El *marketing digital* está avanzando de una manera

inesperada, rebasando constantemente teoría sobre la práctica, actualizando y mejorando sus prácticas, lo que nos lleva a mantener el ritmo si queremos mejorar día a día todas nuestras posibilidades de éxito.





## Conclusiones

La problemática en cuanto a difusión cultural que la Ciudad de México presenta, no es necesariamente la falta de programas culturales o de recintos, tiene que ver con dos circunstancias importantes: 1) De la gran variedad de opciones culturales en la mayoría la difusión deficiente. 2) La calidad en la experiencia museística que se percibe como visitante también es ineficiente.

A lo largo de la presente investigación se proponen las intervenciones públicas como el medio que puede ser utilizado para tener un contacto directo con el potencial visitante. Constantemente los museos y exposiciones invitan al público difundiendo un diálogo que no existe, experiencias que no son gratas. Con este proyecto de investigación se propone como solución la intervención que de verdad tenga comunicación directa. Haciendo uso del propio contenido de la muestra, las prácticas del *marketing* cultural y el espacio público, para así lograr el objetivo principal que es atraer a nuevos visitantes que no sabían de la existencia de Laboratorio Arte Alameda.

La buena práctica del *marketing* cultural ofrece grandes soluciones a diferentes problemáticas, no solo de difusión como se presenta en esta investigación, ofrece también solución a problemas financieros, de recorridos, de segmentación de público. Desafortunadamente para poner en práctica estrategias de este tipo, sería importante que el personal y directivos de los museos,

conozcan esta información, se capacite a personal y se invierta tiempo en lograr resultados favorables.

El diseño y la comunicación visual, puede ser complementadas por otras disciplinas, en este caso no existe un documento como el presente que conecte las intervenciones públicas con el *marketing* cultural a favor de la difusión de museos. Cada una de las temáticas aquí presentadas tiene información documentada por separado. A pesar de que en algunos museos en el extranjero ponen en práctica actividades similares, no existe un documento que reúna las características y ejemplos de intervenciones públicas como el medio de comunicación para la difusión en sectores culturales.

Todavía son pocos los autores que tengan material basto sobre el marketing en la cultura y las artes. Algunos de los gestores culturales citados en esta investigación crean artículos periódicamente que favorecen a la disciplina del gestor cultural, pero que la comunicación visual no está aprovechando.

Durante el desarrollo de la investigación y el proyecto, se observaron una serie de dificultades no previstas, en las que la improvisación fue necesaria. La información entregada por parte de Laboratorio Arte Alameda realizado con anterioridad por parte de LAA fue un factor que permitió modificar la estrategia y generar una reflexión al personal que colaboró con el proyecto. Cada encuesta realizada y revisada permitió detectar puntos ciegos que como

institución cultural no se toman en cuenta, dejando a un lado la vitalidad que estos datos pueden representar al momento de generar una estrategia de difusión.

A través de la observación y el análisis de la información, la investigación deja nuevas enseñanzas y percepciones sobre factores que sin este contexto se desconocerían. Lograr intervenir el espacio público como parte de la difusión y actividades paralelas a las exposiciones, se describirán algunas de las ventajas del entorno urbano de la ciudad para que estas intervenciones puedan ser posibles. Características geográficas interesantes por si solas, con una serie de factores que favorecen las dinámicas urbanas como transeúnte, que permiten un mejor manejo de recursos y resultados de la exhibición, que se convirtieron en conocimiento nuevo.

1) La contaminación visual casi nula en el entorno urbano. Esto permite una apreciación puntual de las intervenciones que logran darse en calles principales o en recintos culturales. La inexistencia de cableados de luz, carteles en exceso, mantas, pendones, anuncios comerciales o políticos, dan una mejor visión de lo que existe en ese entorno y permite una mejor selección visual de elementos urbanos.

2) La contaminación sonora, es otro factor que puede llegar a ser imperceptible si se está acostumbrado a zonas donde es común este tipo de contaminación. Lo que permite lograr acentos con el sonido de ser necesario y el

público podría ser capaz de identificarlo.

3) El número de personas en una ciudad, en cuestión demográfica del entorno urbano, sus mecanismos de convivencia diarios, y lo más importante seguirá siendo el número de personas. Recordando que un entorno público es un lugar de relación y de identificación, de contacto entre las personas, de animación urbana, y a veces de expresión comunitaria; expresión que puede manifestarse de mil maneras y que pueden ser parte de factores a favor de una intervención.

4) El comercio informal es un tema que si bien su origen está determinado a nivel social y gubernamental, su existencia perjudica de manera directa al espacio público. Sin embargo se hace mención de este factor en relación a la Ciudad de Málaga, ya que en esta ciudad el comercio informal no existe como en la Ciudad de México. Por consecuencia el plus que se añade tanto a la vida cotidiana de los transeúntes como a la propuesta y uso del mismo espacio público. Contar con espacios libres a este nivel se suma a aquellos que contribuyen a la eficacia de cualquier estrategia de comunicación generada o utilizada para el público.

La ciudad de Málaga mantiene en todos esos factores cierto control, lo cual convierte al espacio urbano en un medio accesible de comunicación. Dos de las más de treinta instituciones culturales que existen en Málaga, lograron intervenir el espacio público de manera acertada, controlada, manejando el entorno

y contextualizando el espacio urbano con las actividades que en el recinto se llevaban a cabo.

Con cada vez más disciplinas dedicadas al estudio de públicos y de su experiencia, cada vez es más extraño encontrarse con servicios o productos que vendan valores o historias antes que el propio producto. La experiencia entre usuarios en la red es sustancial para la publicidad y difusión. Cada vez es más común que los usuarios consuman a través de sentirse identificados y crear una fuerte conexión. Los recintos culturales deben estar comprometidos al cien por ciento con los visitantes y los posibles usuarios, ya que son ellos los que al final del día dan visa a la obra exhibida.

En futuras investigaciones un tema interesante a tratar sería el uso e impacto que tienen las herramientas del *marketing* digital y el *lovebrand*, aplicados a sectores culturales. Las relaciones generadas a través de medios digitales y su avance constante, observar las demandas y de qué manera el usuario vive su consumo cultural mediante la web, y qué museos o recintos están siendo parte de las experiencias virtuales. ¿Cómo podría un sector cultural promover valores? ¿De qué manera el sector cultural podría crear vínculos entre la obra de arte como tal y el consumo de valores a través del *lovebrand*?



## **Fuentes**

- Ardenne, Paul. *Un arte Contextual. Creación artística en medio urbano, en situación, de intervención, de participación*. Cartagena: CENDEAC, 2006.
- Borja Jordi. *El espacio público, ciudad y ciudadanía*. Barcelona: Electa, 2000.
- Blanco, Paloma. *Modos de Hacer Arte Critico, esfera publica y acción directa*. España: Universidad de Salamanca, 2001.
- Chaparro Amaya, Adolfo. *Los límites de la estética de la representación*. Bogotá: Universidad del Rosario, 2006.
- Colbert, François. *Marketing de las Artes y la Cultura*. Barcelona: Ariel, 2010.
- Corral Corral, Manuel de Jesús. *Comunicación y Vida. Ciudad de México*: EDERE, 2002.
- Del conde, Teresa. *Historia mínima del arte mexicano en el siglo XX*. México: ATTAME, 1994.
- Duque Felix. *Arte público y espacio político*. Madrid: Akal, 2001.
- Fernández Quesada, Blanca. *Nuevos Lugares de intención: Intervenciones artísticas en el espacio urbano como una de las salidas a los circuitos convencionales Estados Unidos 1965-1995*. Barcelona: Tesis Doctoral, Universidad, 2004.
- Galindo Cáceres, Jesús. *Ingeniería en Comunicación Social y Promoción Cultural. Sobre Cultura, cibercultura y Redes Sociales*. Argentina: Homo Sapiens, 2011.
- Gury, Julier. *La cultura del diseño*. Barcelona: Gustavo Gili, 2010.
- Hernández Hernández. *El museo como espacio de comunicación*, España: Trea, 1998.
- Idema, Johan. *Cómo visitar un museo de arte y convertir tu visita en una experiencia gratificante*. Barcelona: Gustavo Gili, 2016.
- Kotler, Neil. *Estrategias y marketing de museos*. España: Ariel, 2001.
- Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2011.
- Layuno, Rosas Ma. Angeles. *Los nuevos museos en España*. Madrid: Edilupa, 2002.
- León, Aurora. *El Museo. Teoría, praxis y utopía*. Madrid: Cátedra, 2010.
- Lord, Barry. *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel, 1997.
- Macías, Ana. *Museo, una visión desde la gestión de calidad*. Uruguay, Montevideo: Facultad de Ciencias Económicas y de administración, Universidad de la republica, 2008.
- Neil, Leonard. *Investigación en el diseño*, Barcelona: Parramón Paidotribo, 2013.
- Nieto Alcaide, Víctor. *El arte del siglo XX*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, s.f.
- Osborne, Peter. *Arte conceptual*. Londres: Phaidon, 1996.
- Quesada Fernández, Blanca. *Nuevos Lugares de intención: Intervenciones artísticas en el espacio urbano como una de las salidas a los circuitos convencionales Estados Unidos 1965-1995*. Barcelona: Tesis Doctoral, Universidad, 2004.
- Rico Juan Carlos, *¿Por qué no vienen a los museos? Historia de un fracaso*, Silex, Madrid 2002.
- Sánchez B. Alma, *La intervención artística de la ciudad de México*. México: Conaculta, 2003.
- Silverman, Luis. *Aprendizaje activo*. Argentina: Troquel, 1998.
- Varie-Bohan, Hugues. *Los museos en el mundo*. España: Salvat, 1979.

## Recursos electrónicos

- Aplin, Beth. "Identificando las perlas", *Asimétrica*, (junio de 2013 [citada en noviembre de 2014]): disponible en <http://asimetrica.org/wp-content/uploads/2015/07/Identificando-las-perlas.pdf>
- "Alcanza internet el 51% de penetración entre los usuarios potenciales de México", [citada en junio de 2015] disponible en <https://www.amipci.org.mx/es/noticiasx/2241-alcanza>

- internet-el-51-de-penetracion-entre-los-usuarios-potenciales-de-mexico-amipci
- Bracho, Cristina Céspedes. (Málaga, [citada: noviembre de 2014]): disponible en <http://artmuseum.es/artmuseum/>
  - Nelson, Erika. “*Tendiendo puentes entre generaciones: socios veinteañeros en el Steppenwolf*”, *Asimétrica*, (Octubre de 2014 [citada noviembre de 2014]): disponible en <http://www.marketingdelasartes.com/erika-nelson#pag>
  - Paglia, Luis Sebastian. “*Una imagen para intervenir*”, Universidad de Palermo, Proyecto de Graduación de Diseño Editorial. (enero 2010 [junio de 2014]): disponible en [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectograduacion/archivos/643.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/643.pdf)
  - Polo, Juan Diego. “*¿Qué es twitter?*”, *whatsnew*, (12 de noviembre de 2009 [citada agosto 2015]): disponible en <http://www.whatsnew.com/2009/11/12/%C2%BFque-es-twitter/>
  - Ramos, Raúl. “*Qué aporta Asimétrica a la relación Marketing vs. Cultura*”, *Asimétrica*, (20 de Marzo 2013 [citada septiembre 2010]): disponible en <http://asimetria.org/que-aporta-asimetria-a-la-relacion-marketing-vs-cultura/>
  - Ramos, Raúl “*Datos: 20 razones para utilizar los datos de los usuarios*”, *Asimétrica*, (11 setiembre de 2013 [citada diciembre de 2015]): disponible en <http://asimetria.org/20-razones-para-utilizar-los-datos-de-los-usuarios/>
  - Ramos, Raúl “*Trabajar con el público*”, *Asimétrica* (febrero 2015 [citado noviembre de 2014]): disponible en <http://asimetria.org/quienes-somos/>
  - Sanguinetti, Rosario María. “*Marketing para museos*”, (febrero 2000 [citada noviembre 2014]): disponible en [http://www.geocities.com/emuseoros/Docs/marketing\\_museos.html](http://www.geocities.com/emuseoros/Docs/marketing_museos.html)
  - Silvestrin, Daniela. “*Entrevista con Jesn Hauser*”, *Digicult Magazine*, (junio 2014 [citada noviembre 2015]) disponible en <http://www.digicult.it/news/dialogues-on-bioart-1-a-conversation-with-jens-hauser/> [mi traducción]
  - W. Dilthey. “*Introducción a las ciencias del espíritu*”, *Revista de occidente* (Madrid, 1956): 55.
  - Witherspoon, Talia. *The ABCs of Strategic Communication* (Septiembre 2014 [citada 12 de diciembre de 2014]): disponible en [www.iabc.com](http://www.iabc.com)
  - “*¿Quiénes somos?*”, *ICOM* (Enero 2000 [citado noviembre 2014]): disponible en <http://www.icommexico.org/quienessomos.htm>
  - “*Museum Facts*”, *American Alliance of museums* (diciembre 2006 [citada junio de 2014]): disponible en: <http://www.aam-us.org/about-museums/museum-facts> [mi traducción].
  - *Red de Museos* (26 junio del 2015 [14 de noviembre de 2015]), disponible en: <http://www.inah.gob.mx/museos>
  - *¿Quiénes somos?*, (mayo 2010 [citado septiembre de 2014]): disponible en <http://asimetria.org/quienes-somos/>
  - “*Un museo de Viena permitirá visitar sin ropas una megaexposición de desnudos*”, *infobae*, (29 enero de 2013 [citada junio 2014]): disponible en <http://www.infobae.com/2013/01/29/693879-un-museo-viena-permitira-visitar-ropas-una-megaexposicion-desnudos>
  - “*Un museo de Viena permitirá visitar sin ropa una exposición sobre desnudos*”, *El Mundo*, (29 enero de 2013 [citada junio 2014]): disponible en [www.elmundo.es/elmundo/2013/01/29/cultura/1359489471.html](http://www.elmundo.es/elmundo/2013/01/29/cultura/1359489471.html)
  - *Laboratorio Arte Alameda* (Ciudad de México, 2011 [citada septiembre de 2015]): disponible en [http://www.artaalameda.bellasartes.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=281&Itemid=191](http://www.artaalameda.bellasartes.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=281&Itemid=191)
  - *¿Qué es un makerspace?*, *Hacedores Makerspace*, (abril 2010, [citada agosto de 2015]): disponible en <http://makerspace.hacedores.com/index.html>
  - “*Significado de Facebook*”, *Significados*,

[citada agosto de 2015], disponible en <http://www.significados.com/facebook/>