

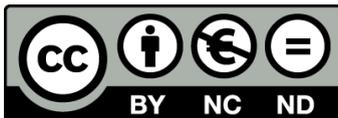
---

Trabajo Final de Máster

# Propuesta de un modelo expositivo para museos de arte

Lucas Malo, Carme Matamalas, Karen Samudio y  
Jorge Sarmiento

---



Aquest treball està subjecte a la llicència [Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Este trabajo está sujeto a la licencia [Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

This end of degree project is licensed under the [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

# PROYECTO FINAL DE MÁSTER

## PROPUESTA DE UN MODELO EXPOSITIVO PARA MUSEOS DE ARTE

*Carme Matamalas Roig*



EXPO REVELARE | *Lucas Malo, Carme Matamalas, Karen Samudio y Jorge Sarmiento*

TUTOR DEL TRABAJO: **Manel Miró**

# EQUIPO DE TRABAJO

*EXPO REVELARE*



EL CAMINO QUE QUEREMOS BRINDAR A LOS  
MUSEOS DE ARTE

CARME MATAMALAS ROIG, KAREN SAMUDIO SCHAFFHAUSER, LUCAS MALO CASADO Y  
JORGE SARMIENTO SERRANO



## Índice

<b>1</b>	<b>ANÁLISIS/ DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>3</b>
1.1	Explicación del punto de partida del proyecto.....	3
1.2	Metodología y resultados del trabajo de campo .....	3
1.3	Elección del Museo Picasso: ficha y diagnóstico .....	13
1.4	Análisis de la exposición del Museo Picasso de Barcelona .....	14
1.5	Conclusión del análisis.....	23
<b>2</b>	<b>DEFINICIÓN DEL PROYECTO, CONCEPTUALIZACIÓN Y POSICIONAMIENTO</b> .....	<b>24</b>
2.1	Objetivos y estrategias .....	24
2.2	Conceptualización del proyecto .....	30
2.3	Descripción del producto .....	31
<b>3</b>	<b>VIABILIDAD Y EVALUACIÓN</b> .....	<b>36</b>
3.1	Expo Revelare, una empresa de servicios para museos.....	36
3.2	Espacio e infraestructuras .....	36
3.3	Modelo de gestión.....	36
3.4	Recursos humanos.....	37
3.5	Recursos económicos .....	43
3.5.1	Plan de inversiones: identificación de los capítulos de inversión .....	43
3.5.2	Cuenta de resultados:.....	44
3.6	Evaluación.....	45
<b>4</b>	<b>PRODUCTO PILOTO: “Exposición para el Museo Picasso de Barcelona”</b> .....	<b>46</b>
<b>5</b>	<b>Reflexión final</b> .....	<b>70</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>71</b>
	<b>ANEXO</b> .....	<b>72</b>
	ENCUESTA REALIZADA .....	72
	ANÁLISIS DE OTROS MUSEOS VISITADOS.....	76

# 1 ANÁLISIS/ DIAGNÓSTICO

## 1.1 Explicación del punto de partida del proyecto

El tema escogido para el Trabajo de Final de Máster ha tomado como punto de partida una intuición basada en la experiencia de los miembros del equipo sobre el hecho que la mayoría de los visitantes de museos de arte no viven una experiencia intensa, satisfactoria y/o gratificante a no ser que cuenten con una formación específica previa en la materia de dicha exposición.

De esta manera, creemos que existe una gran cantidad de personas que no van a museos de arte porque no entienden lo que está expuesto o creen que no es el lugar idóneo para ellos. Así pues, creemos que mediante explicaciones interactivas con los espectadores sobre el contexto y la razón de ser de lo que están observando, aumentaría la captación de interés del público en relación a lo que están contemplado, así como la satisfacción tras la visita.

Formulando así la siguiente hipótesis: *"La mayoría de las personas no van a los museos porque no entienden las obras de arte y a la vez no la consideran como una actividad interesante"*.

Partiendo de esta premisa, tomamos la decisión de llevar a cabo un trabajo de campo que confirmara o desmintiese nuestra hipótesis de partida

## 1.2 Metodología y resultados del trabajo de campo

Para poder corroborar nuestra hipótesis inicial, se llevaron a cabo dos líneas de actuación. Primeramente, llevamos a cabo un estudio de público mediante la realización de una encuesta a diferentes tipos de perfiles, consiguiendo por ende un total de respuestas de 122 personas. La encuesta se llevó a cabo mediante los formularios de encuesta de Google. [Ver en el anexo pág. 73]

A continuación, adjuntamos la ficha técnica de la encuesta.

## FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

<b>SOLICITADA POR:</b>	Museo Picasso.
<b>REALIZADA POR:</b>	Expo Revelare.
<b>NOMBRE DE LA ENCUESTA:</b>	Encuesta sobre la satisfacción de los visitantes a las visitas a exposiciones de arte.
<b>UNIVERSO (Mercado potencial):</b>	Personas que a priori no tienen un interés específico por los museos de arte pero estarían dispuestos a ir más si lo que se ofreciera les brindara una experiencia más intensa.
<b>UNIDAD DE MUESTREO DE LA ENCUESTA:</b>	Personas de todas las realidades socioeconómicas y un rango de entre 18 y 80 años de edad. Desde personas asiduas a museos, como personas que no tienen interés alguno en visitarlos a día de hoy.
<b>FECHA DE CREACIÓN:</b>	10-02-2020
<b>ÁREA DE COBERTURA:</b>	Nacional e internacional
<b>TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</b>	Encuesta realizada con la aplicación de Google Docs y difundida personalmente por los integrantes del grupo del TFM vía Whatsapp y redes sociales.
<b>OBJETIVO DE LA ENCUESTA:</b>	Conocer los hábitos de la gente respecto a las visitas de museos de arte. Por ejemplo, saber qué es lo que más aprecian de una exposición, lo que cambiarían a nivel museográfico y factores que harían que visitaran los museos de manera más asidua.
<b>NÚMERO DE PREGUNTAS FORMULADAS:</b>	Catorce (14)
<b>TIPO DE PREGUNTAS APLICADAS:</b>	Cerradas (6), abiertas (2) y mixtas (6).
<b>ESCALA EMPLEADA PARA LA MEDICIÓN:</b>	Semántica y binaria.

Seguidamente, se realiza un análisis de las respuestas obtenidas de cada una de las preguntas formuladas, así como la interpretación que obtenemos de cada una de ellas y las conclusiones del resultado global obtenido.

## INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA

### **Pregunta 1. ¿Qué es lo que más te gusta de las exposiciones de arte?**



De esta pregunta abierta hemos obtenido todo tipo de respuestas que hemos agrupado en 5 grandes grupos de respuestas similares: el ambiente; las obras expuestas; el aprendizaje; la interacción del espectador con lo que se expone; la heterogeneidad de obras y artistas; y la historia y significado de las obras (contexto).

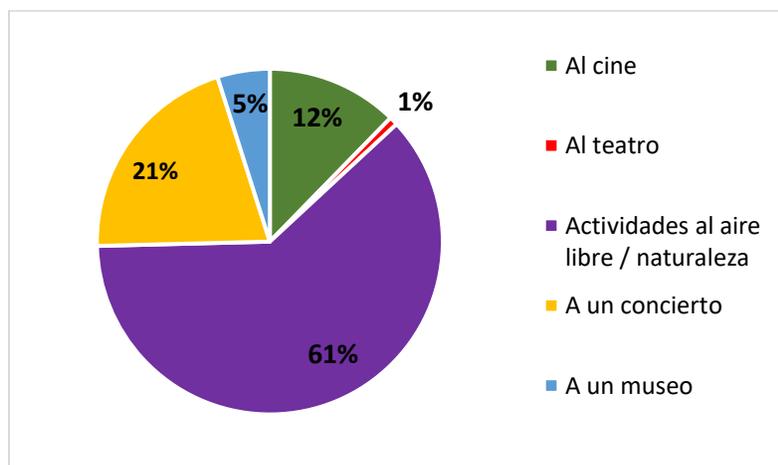
Ante estas respuestas podemos constatar que las motivaciones por las cuales la gente asiste a exposiciones o a museos de arte son muy heterogéneas y no siguen una motivación singular o particular. Sin embargo, podemos entrever que aún así existe una voluntad de entender más el contexto de la obra, de interactuar más con los objetos expuestos, de aprender y de estar sumergido en una atmósfera envolvente, como son los museos de arte.

### Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia visitas museos de arte?



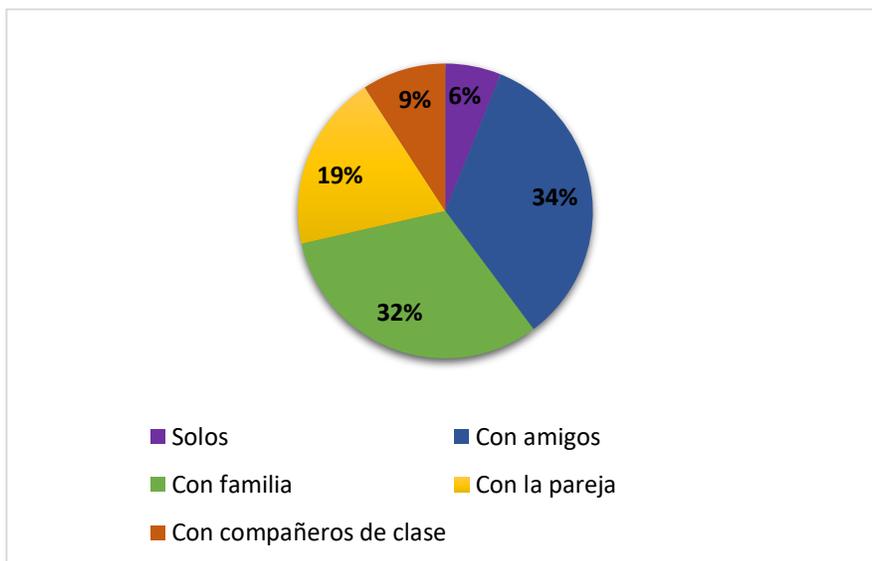
A través de estos resultados, vemos que la mayor parte de los encuestados, que suponen el 59% del total, respondió que va a museos de arte solo una vez al año, mientras que sólo el 18% va una vez al mes, un 7% va solo cuando viaja, un 11% va de vez en cuando, un 4% casi nunca y un 1% nunca. Por lo tanto, podemos afirmar que la mayoría de los visitantes de los museos de arte van con poca frecuencia a exposiciones.

### Pregunta 3. Si tienes un día libre, ¿dónde prefieres ir?



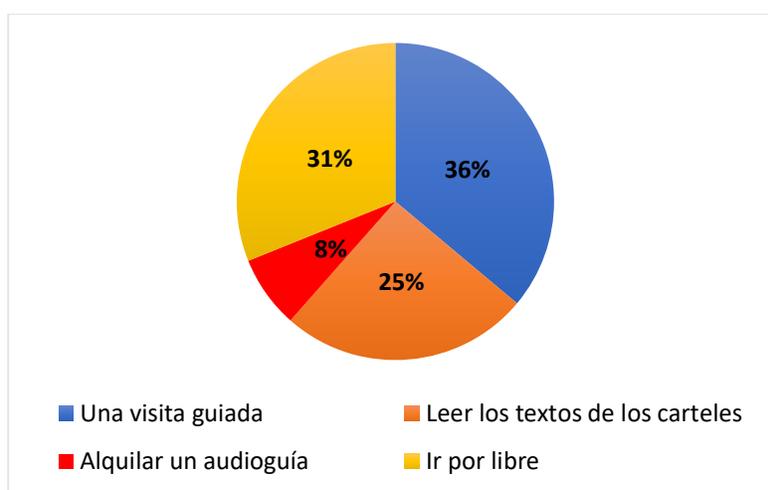
Según las respuestas a esta pregunta, podemos comprobar que un 61% de los encuestados prefieren ocupar su tiempo libre en actividades al aire libre o en la naturaleza en vez de visitar museos, que representa un 12% del total. Por otro lado, un 21% prefiere asistir a un museo y solamente un 1% al teatro.

#### Pregunta 4. ¿Con quién vas al museo?



A través de estas respuestas, podemos confirmar que la mayoría de la gente, que supone el 94% de los encuestados, prefieren visitar museos acompañados que solos, que representan el 6% de la gente. Por lo cual, podemos decir que la gran mayoría de la gente va en grupo a este tipo de actividades, y, por lo tanto, busca experiencias más completas para satisfacer a todos los miembros del grupo, que les hagan comentar e incluso socializar acerca de lo que están observando.

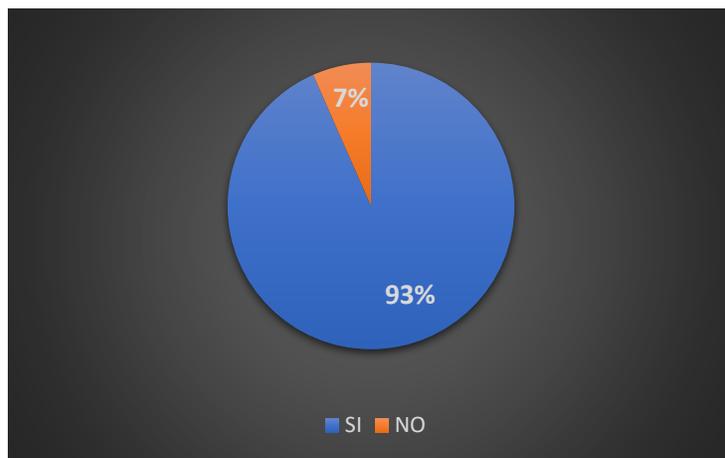
#### Pregunta 5. Cuando vas a un museo, a la hora de afrontar la visita, prefieres...



Con estos resultados, podemos ver que la mayoría de gente quiere recibir el máximo de información adicional acerca de la visita mientras la realiza (36% prefiere una visita

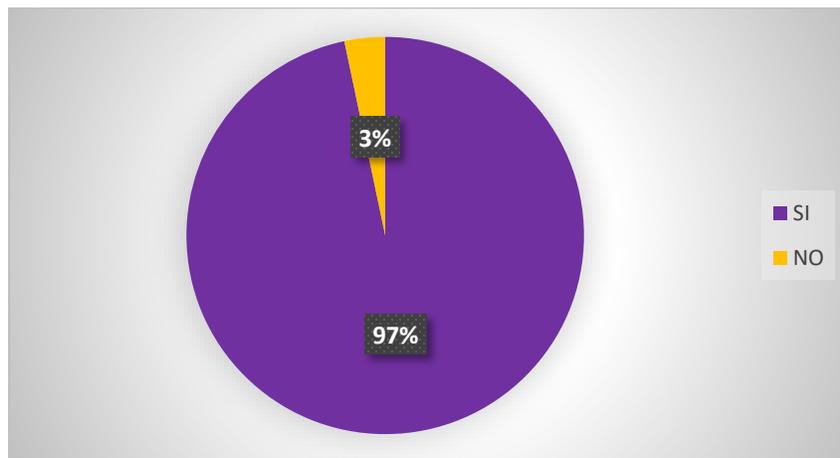
guiada, un 25% leer los textos de los carteles y un 8% alquilar un audio guía). A la vez, un 31% de personas prefiere ir por libre, tener la libertad de decidir su propio recorrido y ritmo de la visita.

**Pregunta 6. Al entrar en un museo, ¿lees los textos explicativos de las exposiciones?**



Con estas respuestas, podemos ver que casi la totalidad de los sujetos de la encuesta (el 93%) prefiere leer los textos explicativos de las exposiciones y una minoría (de solo el 7%) prefiere no leerlos, esto corrobora nuestra hipótesis de que la gran mayoría de los visitantes busca información sobre el objeto expuesto.

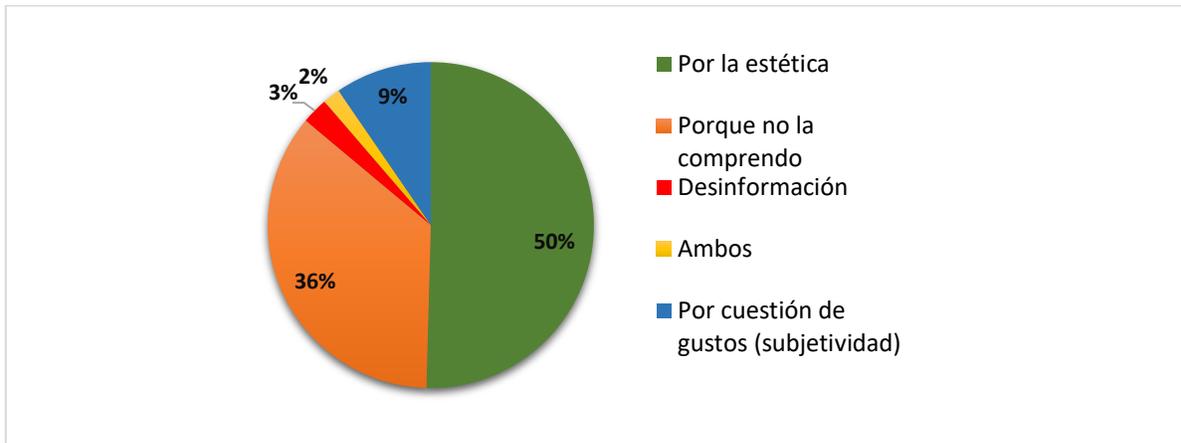
**Pregunta 7. ¿Crees que el hecho de tener un contexto que explique el por qué de las obras expuestas afecta positivamente a la experiencia de la visita?**



Con estos resultados, podemos afirmar que casi la totalidad de todos los encuestados (el 97%) cree que tener un contexto de las obras expuestas afecta

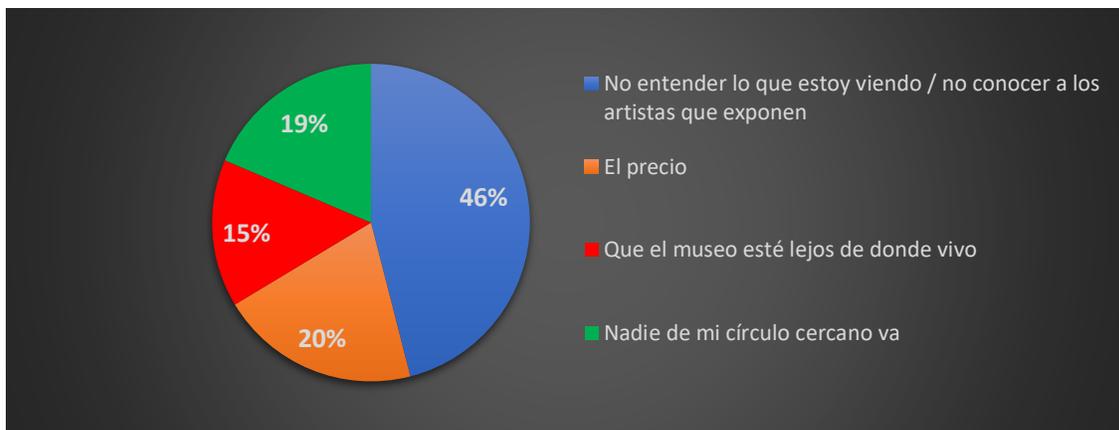
positivamente a la experiencia de la vista, mientras que una muy pequeña parte de total (solo el 3%) estipula lo contrario, esto solidifica aún más nuestro argumento que la explicación del contexto de la obra es fundamental para que el visitante pueda disfrutar su visita a un museo de arte.

**Pregunta 8. ¿Cuál es el motivo de que no te guste una obra de arte?**



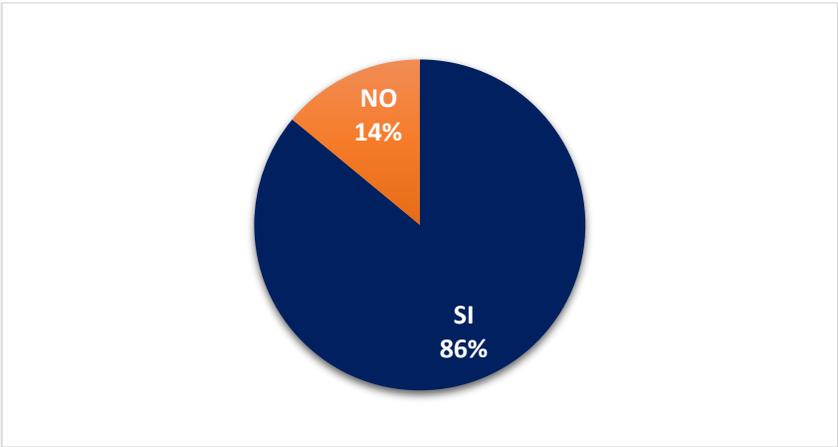
Gracias a estas respuestas, podemos constatar que la mayoría de los encuestados no aprecian algunas obras de arte por motivos muy subjetivos, como la estética (50%) o sus gustos personales (9%), sin embargo una gran parte de ellos (36%) afirman que el hecho de no comprender la obra, la desinformación (3%) o ambos factores (2%) afectan también a esta decisión, apoyando así, aún más rotundamente, la idea que el contexto y la explicación de la obra de arte es esencial a la hora de organizar una exposición en un museo de arte.

**Pregunta 9. ¿Qué es lo que te echa para atrás ante la visita a un museo de arte?**



Con estas estadísticas, podemos comprender que la mayor barrera para los sujetos de la encuesta a la hora de plantearse el visitar un museo de arte es el no comprender la obra o el artista que expone en el museo (46%), mientras que el precio (20%), la ubicación (15%) y el hecho de no tener acompañantes con quien ir a la exposición (19%) representan otros factores importantes a la hora de plantearse el visitar un museo de arte, sin embargo el factor principal que bloquea la visita a los museos de arte, parece ser la falta de explicación sobre la obra y el artista.

**Pregunta 10. ¿Te gustaría que la visita fuera más interactiva?**



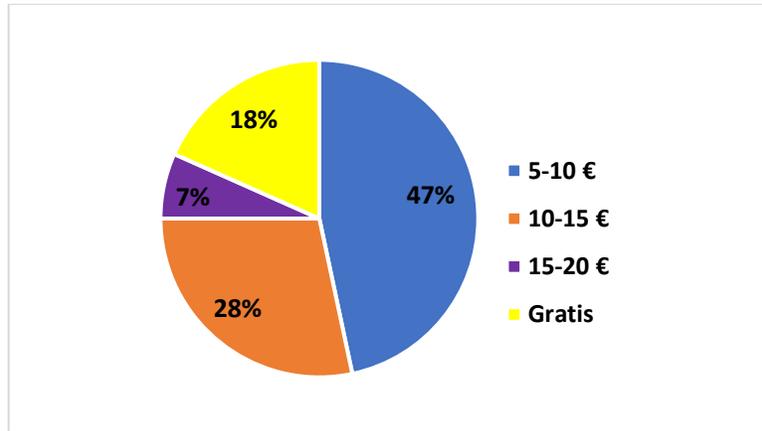
Estos porcentajes demuestran que una gran mayoría de los encuestados (86%) creen que, si la visitas fueran más interactivas, sentirían más atracción a la hora de visitar museos de arte.

**Pregunta 11. ¿Qué otros medios utilizarías en los museos como auxiliares de las obras expuestas?**



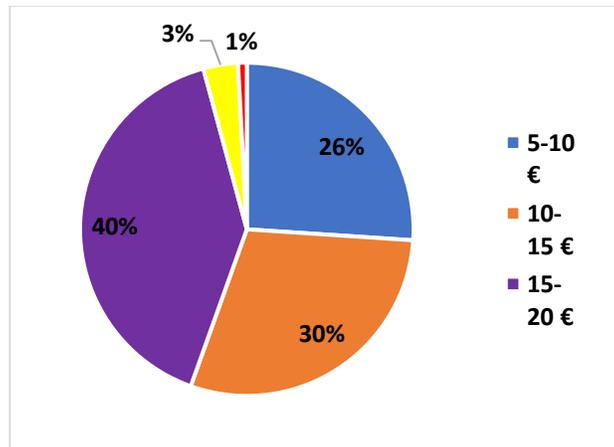
A través de estas respuestas, podemos comprobar la voluntad de los encuestados de crear experiencias más interactivas a la hora de visitar exposiciones de arte, así podemos ver que los vídeos (38%), las réplicas para tocar (22%), los audios (20%) y los juegos (20%) son vistas como buenas soluciones a estos problemas.

**Pregunta 12. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una exposición de arte con el modelo expositivo tradicional?**



Estas respuestas, nos permiten cuadrar el rango de precio que los encuestados están dispuestos a pagar por una exposición de arte con el modelo expositivo tradicional, así podemos comprobar que la mayoría estaría dispuesta a pagar entre 5 a 10€ un 46% de los encuestados, entre 10 y 15€ un 29%, gratis un 18% y solo una minoría del 7% estaría dispuesta a pagar entre 15 y 20€.

**Pregunta 13. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una exposición si aplicamos los cambios propuestos en las preguntas anteriores (audios, vídeos, juegos, réplicas, explicación del contexto, explicación de la exposición o del artista, etc.)?**



Sin embargo, aplicando el modelo expositivo interactivo que nuestro grupo propone, podemos comprobar que el rango de precios aumenta exponencialmente, ahora una mayoría del 40% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 15 y 20€, un 30% entre 10 y 15€, un 26% entre 5 a 10€, el 3% solamente irían gratis y una minoría del 1% estaría dispuesto a pagar 30€. Estas estadísticas demuestran que aplicar un modelo expositivo interactivo, no solamente crea un experiencia más enriquecedora y atractiva para el usuario, sino que también genera más beneficios económicos para la institución que aplicara este modelo a sus exposiciones.

#### Pregunta 14. Irías a ver más museos de arte si...



Después de ver los resultados de esta pregunta abierta, hemos podido agrupar las respuestas en seis grandes categorías en torno a diferentes motivos o elementos que harían que la gente fuera a más museos de arte: según el conocimiento, el entretenimiento, la comunicación, la accesibilidad, el tiempo libre y el interés.

Tras analizar estas respuestas, hemos podido ver que las barreras que bloquean a los usuarios ante la visita a museos de arte son muy variadas y heterogéneas, puesto que no siguen un patrón discernible. Sin embargo, podemos observar que algunas de ellas se

deben a factores internos al usuario, como la falta de interés, el sentimiento de aburrimiento, la falta de conocimientos. Por otro lado, otros motivos están influenciados por diversos factores externos, como la falta de tiempo por el trabajo o la universidad, la desinformación o la difícil accesibilidad al museo.

### **1.3 Elección del Museo Picasso: ficha y diagnóstico**

#### **EL POR QUÉ DE LA ELECCIÓN DEL MUSEO PICASSO DE BARCELONA**

A partir de los resultados señalados en el punto anterior, hemos podido percibir una determinada necesidad de renovación en los museos por parte de los visitantes, y con ella ha surgido la motivación para la conformación del grupo Expo Revelare, cuyo propósito es el de idear un cambio de narrativa del modelo expositivo de las muestras permanentes de los museos de arte con el objetivo de actualizarla a los públicos actuales a través de un cambio también en lo relativo a la narrativa.

A la hora de hacer la elección del museo en el cual poder implementar un primer piloto del modelo expositivo que planteamos, llevamos a cabo diferentes visitas a museos de referencia en la ciudad de Barcelona, entre los cuales destacamos, el MEAM, el CCCB, el MACBA, el MNAC, el Museo Picasso de Barcelona, el Museo de las Culturas del Mundo y La Virreina. [Ver en el anexo pág. 77]

Después de hacer un estudio de análisis entre las diversas opciones que nos presenta Barcelona, finalmente acabamos optando por el Museo Picasso por ser una institución que dispone de una infraestructura favorable para la implementación de este nuevo modelo, por el potencial y el valor artístico con el que cuenta su colección, por tener un tamaño abordable y un presupuesto adecuado para llevarlo a cabo.

Poniendo el foco en su exposición permanente, descubrimos que un cambio de su narrativa expositiva podría desembocar en una experiencia más enriquecedora para el visitante. Actualmente, la contextualización que se brinda de las obras expuestas se limita a textos en varios idiomas sobre las paredes y poco más. Usando para esta comunicación otros medios más adaptados a la realidad actual, como vídeos interactivos, realidad aumentada, proyecciones inmersivas, nuestro propósito es llegar al visitante de una manera más amena y efectiva, consiguiendo, por ende, que los espectadores accedan a la información sobre el contexto y la razón de ser de lo que están observando sin que les suponga apenas esfuerzo. Todo esto siempre respetando el protagonismo de la obra

expuesta, pues, estos nuevos elementos solo servirían de complemento y mediación para poder asimilar una mejor comprensión del arte que se expone.

## 1.4 Análisis de la exposición del Museo Picasso de Barcelona

### NIVEL 1: LA COMUNICACIÓN

#### A. LOS SOPORTES DE LA COMUNICACIÓN

##### 1. EL OBJETO

El Museo Picasso está emplazado en cinco palacios ubicados en la calle Montcada de Barcelona. Estos cinco palacios son: el Palacio Aguilar, el Palacio del Barón de Castellet, el Palacio Meca, la Casa Mauri y el Palacio Finestres.

Los palacios son una muestra importante de estilo gótico civil catalán del siglo XIII y XIV. Tienen una estructura común, alrededor de un patio, con acceso a la planta noble por una escalinata exterior descubierta.

Los palacios sufrieron remodelaciones importantes a lo largo del tiempo, y una de las más importantes está datada del siglo XVIII. Desde la inauguración del museo en el año 1963 a la actualidad, el museo pasó de estar formado por un palacio a cinco. La ampliación del Museo Picasso fue impulsada y financiada por el Ayuntamiento de Barcelona, y su realización fue ejecutada en diferentes fases de la mano del arquitecto Jordi Garcés. El proyecto fue ejecutado a partir de un plan arquitectónico global, diseñado el año 1978 por el mismo arquitecto.

Actualmente, la superficie es de 11.500m<sup>2</sup>, y cuenta con 22 salas de exposición permanente.<sup>1</sup>

El Museo está abierto al público y es una entidad público-privada sin ánimo de lucro que desde el año 2014 gestiona el patrimonio y los recursos del Museo Picasso, que son propiedad del Ayuntamiento de Barcelona. La Fundación es una iniciativa impulsada por el Institut de Cultura de Barcelona y creada por el Ayuntamiento de Barcelona y la Fundación Barcelona Cultura.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> “El Museo. Los edificios”. *Museo Picasso*. Recuperado de: <http://www.bcn.cat/museupicasso/es/museo/remodelacion.html> [consulta: 22/05/2021].

<sup>2</sup> “La Fundación” Museo Picasso. Recuperado de: <http://www.bcn.cat/museupicasso/es/museo/fundacion-museo-picasso-transparencia.html> [consulta: 31/05/2021].

En el año 2007 el Govern de la Generalitat de Catalunya lo declaró museo de interés nacional debido a la importancia y el valor del conjunto de bienes culturales que reúne, por las características específicas de la colección y porque el interés de su patrimonio museístico tiene una significación especial para el patrimonio cultural de Catalunya, dado que es una muestra del vínculo que tuvo Picasso con la ciudad de Barcelona.<sup>3</sup>

## 2. EL CONOCIMIENTO

El Museo fue creado en el año 1963 y es considerado como el centro de referencia de los años de formación de Pablo Picasso. Cuenta con 4.251 obras de entre las cuales abarcan los múltiples medios que abordó el artista (pintura, escultura, dibujo, grabado y actualmente han realizado una exposición de las joyas que realizó) y es la más completa del mundo en obras de su juventud. Es por ello que la colección es el motor de las acciones del museo, puesto que el conjunto de las obras es reconocido a nivel internacional como una fuente imprescindible para la comprensión de los años de formación del artista, así como de los vínculos que entabló con la ciudad de Barcelona.<sup>4</sup>

La riqueza del museo Picasso es el resultado de diferentes donaciones realizadas a lo largo de los años desde su constitución hasta día de hoy. La incorporación en 2015 del Fondo Brigitte Baer supuso la consideración del museo como el centro del estudio de la obra gráfica de Picasso. Además, en 2014 destaca la donación del fondo de la Editorial Gustavo Gil y la compra de la colección Gili-Torra. Según ellos mismos consideran, «todos estos procesos han supuesto un punto de inflexión en la reputación del Museo Picasso como centro de estudio e investigación de los procesos de creación y producción de la obra del artista».<sup>5</sup>

En definitiva, el museo contiene pues, una recopilación de toda la obra de juventud y de formación artística de Pablo Picasso, por la cual cosa, es considerado un museo especializado en esta época determinada de Picasso. Sin embargo, realizan de forma paralela exposiciones temporales asociadas a diferentes temáticas y épocas, todas ellas relativas a la obra y producción de Picasso.

---

<sup>3</sup> (15/03/2007): "Els museus d'interès nacional. El Museu Picasso". *Generalitat de Catalunya. Departament de Cultura*. Recuperado de: <https://web.archive.org/web/20110819075252/http://www20.gencat.cat/portal/site/CulturaDepartament/menuitem.4f810f50a62de38a5a2a63a7b0c0e1a0/?vgnnextoid=8749a42517a9f010VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=8749a42517a9f010VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default> [consulta: 23/05/2021].

<sup>4</sup> Museu Picasso (s.f.): "La colección y las exposiciones". Recuperado de: <http://museupicassobcn.org/museu/memoria-anual/2015/es/collection/> (Fecha de consulta 23/05/21)

<sup>5</sup> Ídem.

## **B. FUNCIONALIDAD DE LA COMUNICACIÓN**

### **3. EL ACCESO A LA INFORMACIÓN**

Se puede encontrar información acerca del museo en sitios de información turística virtual, específicamente en distintos sitios web como: Tripadvisor, Barcelona.com, en la página web de la Generalitat de Barcelona, en irbarcelona, entre otras. Cabe resaltar que los blogs de viajes de la internet también proveen de información a personas que estén interesadas en visitar Barcelona y descubrir sus exponentes museológicos.

La información acerca de las obras expuestas en el museo Picasso puede ser vista a través de libros como por ejemplo Picasso, Visual- Edición visual. A nivel prensa: Periódicos como “El país” en dónde se publica de manera constante acerca del museo, “La Vanguardia”, “El periódico”, etc.)

Por medio de plataformas como Youtube, diversos canales muestran contenido audiovisual del museo, muchos de ellos son canales reconocidos (como el del museo, el de la Deutsche Welle, Agencia Efe, etc) , otros de viajeros que tienen por hobby el informar acerca de sus visitas a distintas partes del mundo. Pese a esto hablan acerca de cómo acceder a la compra de entradas, su costo y otros detalles.

El museo utiliza distintos canales para su comunicación. Primeramente, cuenta con su propio sitio web y este a su vez da a conocer otras vías para acceder a su contenido, como el blog del museo y sus redes sociales; Facebook, Twitter, Instagram, Flickr y YouTube.

Pese a que tenga muchas ramificaciones de acceso al contenido, todas ellas pueden ser encontradas si la persona ya está interesada en ingresar a la misma. Es decir, alguien que no sepa de su existencia probablemente no podría ver que tiene la opción de asistir al museo.

En las fuentes de información, existen informaciones que son útiles, ya que los datos bases necesarios figuran en él: Ubicación de lugar, días y horario de apertura, servicios, lo que allí se hace, teléfono e información y en donde encontrar documentación anexa, etc. Nuevamente reiterando que esto serviría para las personas que ya tienen intención de asistir al lugar, no en atraer a personas que no muestran un interés (ya sea público que ya ha asistido o público nuevo).

#### 4. EL ACCESO AL OBJETO PATRIMONIAL

##### **Emplazamiento y situación:**

El museo se encuentra localizado en Catalunya, concretamente en el centro de la ciudad de Barcelona, en el Barrio de la Ribera. Se puede acceder al museo de las siguientes maneras:



**Líneas de metro:** L4 Jaume I y L1 Arc de Triomf



**Autobuses:** \* 120, 45, V15, V17, Via Laietana  
39, 51, H14, Passeig Picasso  
H14, 45, 51, Pla de Palau  
120 Princesa



**Coche:** el museo no dispone de aparcamiento propio. Los aparcamientos más cercanos son: el Passeig del Born, la plaça de la Catedral, avinguda de Francesc Cambó y Via Laietana



**Bicicleta:** se pueden ver las estaciones más cercanas en bicing



**A pie:** por la Calle Montcada

En cuanto a la estructura de acogida de la billettería, cuentan con taquillas en las que atiende el personal y te explica el tipo de entrada que hay con sus debidos descuentos, también es donde hay la venta de guías y donde se facilita la información necesaria.

#### ***C. REPRESENTACIÓN DEL OBJETO A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN***

#### 5. MODO DE CONTACTO CON EL OBJETO PATRIMONIAL

El museo está abierto al público. Se accede a partir de la entrada del Palacio Meca, cosa que resulta un tanto confusa si se accede desde la calle Princesa y se gira a la derecha por la calle Montcada, resulta un tanto difícil para el que visita el museo por primera vez puesto que pasa por delante del patio de algunos de los palacios que constituyen el Museo Picasso (el Palacio Aguilar y el Palació Baró de Castellet) y todos ellos están señalizados como la salida y te mandan más lejos para acceder a la entrada del edificio.

La dificultad de integración del museo a los cinco palacios hace que el recorrido por la exposición permanente y temporal resulte un tanto laberíntica para el visitante, pero es complementada con la ayuda del personal que va guiando el recorrido de los visitantes.

En cuanto a la relación de las obras expuestas con el conjunto arquitectónico a veces es neutra, puesto que los edificios han sido remodelados para la elaboración de las salas expositivas, y otras veces las obras artísticas se encuentran expuestas en salas que destacan por sus características arquitectónicas, cosa que supone una especie de ruptura con el entorno en la que están expuestas, y no establecen un diálogo con el espacio.

## **6. PRIMEROS ELEMENTOS DE LA IMAGEN DEL OBJETO PRODUCIDOS POR LA INFORMACIÓN Y EL CONTACTO**

En la entrada no se pueden ver ni planos, ni ofrecen folletos de información. En el caso de querer más información es necesario entrar en la página web del museo. El modo de visualizar la exposición y el recorrido viene dictado por los trabajadores que se encargan de guiar a los visitantes por las salas que tienen un recorrido un tanto laberíntico por dentro del edificio que es el museo, y por otro lado también hay señalética que te indica por donde ir.

Por otro lado, el museo, es decir, el objeto, se establece como un diálogo entre los diferentes edificios que hay en la misma calle y que tienen unas características muy similares.

### **NIVEL 2: LA EXPOSICIÓN**

#### **A. EL FUNCIONAMIENTO DE LA EXPOSICIÓN**

##### **1. EL NIVEL DE MEDIATIZACIÓN**

Acceso al museo que ha tenido un acondicionamiento del espacio ideado para recibir visitantes. Cuenta con paneles explicativos y carteles de las piezas que están expuestas. El lugar se concibe como un museo de arte y centro de interpretación de las obras del artista Pablo Ruiz Picasso.

Por otro lado, las exposiciones que hacen muestra del objeto, que son las obras de Picasso, están constituidas por una exposición temporal que incluye una serie de obras que han pedido en préstamo; y otra permanente, que cuenta con las obras de la misma colección del museo. En el caso de la exposición temporal, a menudo tratan temas de interés referentes a las producciones artísticas de Picasso, y en algunas ocasiones, las obras de Picasso son acompañadas por obras de otras artistas influyentes en su obra o se trata de obras que ha realizado en colaboración. Por lo que se refiere a la permanente, se tratan de obras de la misma colección, que se muestra expuesta de forma cronológica desde la llegada de Picasso a Barcelona hasta la época azul.

Des del punto de vista del museo, «la colección se ofrece a los visitantes como un todo fluido y dinámico, gracias a rotaciones cuatrimestrales de obras sobre papel en nuevos montajes que reformulan nuestro discurso expositivo. Tal dinámica responde tanto a necesidades de conservación preventiva de las piezas expuestas como a la integración de obras cedidas al Museo o a modificaciones por préstamos a otras instituciones». <sup>6</sup> Así pues, la dinamización y reorganización de la exposición permanente es el resultado de las necesidades del museo en cuanto a la cura y cesión de las obras que integran la colección. En esta dinamización y reorganización no se contempla la necesidad de involucrar al visitante en el conocimiento de las obras de la colección permanente.

## **2. COMPONENTES Y ORGANIZACIÓN DE LA EXPOSICIÓN**

En cuanto a los componentes de la exposición, se encuentran principalmente cuadros del artista y estudios para realizar las mismas obras, algunas fotografías de la creación del museo, dibujos y grabados, objetos de cerámica, algunas esculturas, joyas y recortes de diario y revistas. Algunos de ellos están expuestos en las paredes de las salas, y otros están colocados en vitrinas.

En cuanto a los elementos de información, cuenta con carteles, cartelas de los cuadros con el nombre, la descripción técnica y el nombre de la donación o cesión de la obra, y algunos vídeos. En algunos cuadros, los más señalados, hay también información en una cartela muy pequeña sobre la obra, que tiene muy poca legibilidad. En las más destacadas también se ha añadido muy recientemente un código QR en el que te da acceso a una página de YouTube en la que se muestra una composición musical de los intérpretes y músicos del Liceo que tiene la intención de evocar la obra y su composición. Estas composiciones musicales permiten detenerte y contemplar la obra alrededor de unos tres minutos y medio o un poco más, pero en según que tipos de públicos este elemento puede parecer un poco lento y un poco pesado.

Por otro lado, el museo también cuenta con audioguías para complementar la visita, pero no es ofrecida por la recepcionista de la entrada, ni explica qué tipos de exposición hay ni qué recorrido se lleva a cabo, de modo que la información que da es muy básica, te vende la entrada y te guía hasta el acceso, pero se hecha en falta un poco de información a la llegada.

---

<sup>6</sup> Museu Picasso (s.f.): “La colección y las exposiciones”. Recuperado de: <http://museupicassobcn.org/museu/memoria-anual/2015/es/collection/> (Fecha de consulta 23/05/21)

En cuanto al análisis de la comunicación y la naturaleza de los mensajes, es de lectura fácil en algunos casos, en otros, el nivel de lectura es medio, y en algunos es un tanto más especializado, dedicado a las personas con una formación artística o histórica previa, puesto que hace alusión a algunos elementos históricos, a artistas, medios y técnicas artísticas, que pueden resultar un poco complicado para aquellas personas que no han tenido un contacto muy exhaustivo con el mundo del arte.

El recorrido está organizado en base a la vida del artista des de su juventud y su llegada a Barcelona, que tiene que ver también con su formación artística en su etapa más temprana. A medida que se va avanzando en la visita, se muestran las diferencias estancias en la época de formación en diferentes provincias de España, hasta que realiza su primer viaje a París, donde entra en contacto con las corrientes artísticas del momento. Después prosigue con el periodo azul y rosa, con el que finaliza su etapa de formación. Más adelante se encuentran algunas cerámicas del artista, hasta que continúa con la época más cubista. Al final de la exposición se encuentra el estudio de los pichones y finaliza con *Las Meninas* y la serie de cuadros que forman parte del estudio para la realización de la pintura, que también según el pintor forman parte del mismo cuadro. En definitiva, el sentido que obtiene el visitante de la exposición es biográfica y cronológica, pero algunas veces va dando saltos y no se encuentra relación entre unas cosas y las otras.

### **3. MODALIDADES DE VISITA**

El acceso a las salas de exhibición pasa por un lugar de transición que es el patio del palacio medieval en el que se encuentra la puerta de acceso al recinto. Seguidamente, el acceso al objeto es directo, y no cuenta con un recibidor de presentación de las exposiciones ni de la figura de Picasso como tal.

El recorrido se realiza a pie, de forma individual o en colectivo, y cuenta con acceso para personas con discapacidad físicas.

Las obras se muestran expuestas de tal modo que se presentan como un recorrido fijo, que está indicado por una serie de personas que trabajan en el museo y que te van guiando por las salas, porque debido a la complejidad de la arquitectura, las salas pueden parecer un poco laberínticas.

En cuanto a la percepción de la estrategia de exposición del museo, las obras provocan un efecto “galería” en el cual el visitante observa y contempla las obras siguiendo un recorrido fijo, lee los paneles, observa los videos y revisa los carteles para más información y puesta en contexto de la obra. La visita sigue un esquema académico basado

en la compenetración entre el visitante y el artista, la interpretación o explicación del sentido de la obra es mayoritariamente esquemática.

## **B. LA ESTRATEGIA DE LA EXPOSICIÓN**

### **4. LOS OBJETIVOS DE LA MEDIATIZACIÓN**

La orientación de la mediatización es por un lado, informativa, es decir, se propone hacer comprender y hacer saber; y por otro lado es estética, permite contemplar y se propone hacer sentir una emoción ante el objeto, pero el interés de generar emoción y repercusión al visitante no se intenta realizar con elementos interactivos o con formas de comunicar ágiles y dinámicas, sino que las explicaciones que se dan son teóricas y informativas, y en muchos casos los visitantes se ven con dificultades para acceder a los mensajes.

En cuanto al público que va dirigido, se centra básicamente en los turistas, que hasta la temporada anterior a la pandemia suponía el segmento mayoritario del público, y por otro lado se encuentran las visitas escolares, y después aquel público local que tiene interés con la obra de Picasso, que tiene un nivel medio de formación académica, tanto artística como histórica.

El visitante accede al objeto al poder verlo desde una distancia más o menos reducida, a veces marcada por una línea en el suelo, y hay ciertos espacios donde se puede observar con más detalles los dibujos y los diferentes elementos que forman parte de la exposición.

### **5. EL CONCEPTO DE MEDIATIZACIÓN**

El hilo conductor de la exposición es la vida de Picasso y su obra, con un acento particular sobre la vida del artista en Cataluña y las obras que realizó en Barcelona. La coherencia de la exposición se organiza de manera cronológica y biográfica, empezando por las primeras obras del joven Picasso hasta que da un salto hacia el Picasso adulto, cuando realiza *Las Meninas*.

La exposición del Museo Picasso trata de dejar una huella en la memoria del visitante, ya que tiene la intención de dar a conocer la obra joven de Picasso y la importancia de la relación del artista con la ciudad de Barcelona, aunque con la información que se da mediante los textos de las paredes, las cartelas y algunos vídeos de la sociedad de la época, a penas consiguen alcanzar ese objetivo. El Museo Picasso tiene un valor enorme para la

ciudad, y con la gran colección de obras que integra, se debería intentar potenciar más el hecho de marcar un impacto a los visitantes y hacer entender el por qué de la evolución de su estilo pictórico, porque en la mayoría de los casos, las obras que más se visitan son las que tienen gran reconocimiento, como la *Ciencia y Caridad*, el *Arlequín*, la colección de *Las Meninas*, entre algunas otras.

Por otro lado, el visitante también puede llevarse una multitud de recuerdos físicos en la tienda de recuerdos, que presenta una enorme variedad de productos (postales, posters, colgantes, paneles, libros, camisetas, copias de las obras, lápices, etc.).

## **NIVEL 3: LA EXPLOTACIÓN**

### **A. COMPONENTES DE LA EXPLOTACIÓN**

#### **1. VENTA DEL SERVICIOS**

El acceso es de pago, pero se ofrecen reducciones en algunos segmentos de población. Además, el museo cuenta con tienda de recuerdos y librería.

#### **2. RELACIÓN CON EL MEDIO**

El museo ocupa un lugar importante en la ciudad por reunir la obra de juventud de Picasso, también por su ubicación céntrica y su atractivo turístico.

#### **3. CONOCIMIENTO DEL PÚBLICO**

El número de visitantes en el año 2020 bajó un 70% después de las 1.072.887 visitas recibidas el año 2019.

Las razones de visita del establecimiento son múltiples y muy diversas: hacer turismo, documentarse, pasar el rato, cultivarse, contemplar, aprender, volver a ver, etc.

El museo está adaptado a todo tipo de destinatarios: tanto individuales como colectivos (escolares, tercera edad, viajes organizados, etc.), profesionales de este campo, aficionados, curiosos, cautivos pasivos.

## **B. HACIA LA ECONOMÍA DEL PATRIMONIO**

### **4. EL OBJETO PATRIMONIAL COMO PRODUCTO**

La especificidad del producto patrimonial se centra en la conjunción entre la dimensión simbólica y económica.

### **5. LA EMPRESA DE PATRIMONIO**

Como ya se ha comentado, el museo cuenta con un modelo de explotación híbrido, puesto que la Fundación del Museo Picasso de Barcelona que gestiona el museo es una entidad público-privada. Como toda institución, debe contar con limitaciones jurídicas por el tema de derechos de autor y por la explotación de las obras, y referente a la parte financiera, cuenta con recursos del estado, subvenciones, el pago de la entrada, con recursos anexos, con mecenazgo de muchas obras, con donaciones, voluntariados, etc., es decir, por un lado, debe contar con el uso de fondos públicos, y por otro con el autofinanciamiento a partir de las recaudaciones de la propia institución.

## **1.5 Conclusión del análisis**

Gracias al trabajo de campo llevado a cabo mediante la encuesta, hemos llegado a la conclusión de que el modelo expositivo tradicional segmenta a los públicos entre aquellos que tienen conocimientos y aquellos que no. Además, pensamos que se necesita una actualización de la manera en la que se comunica la obra con los públicos ya que la forma de comunicarse y de interactuar de la gente con su entorno es muy diferente a la que había hace unos años.

Nuestra propuesta girará en torno a dos objetivos: aumentar el interés del público mediante explicaciones y elementos interactivos utilizando las nuevas tecnologías con el objetivo de que brinden un contexto que sea de fácil consumo para el visitante; y hacer el arte más accesible para las personas que no tienen una formación académica previa.

## 2 DEFINICIÓN DEL PROYECTO, CONCEPTUALIZACIÓN Y POSICIONAMIENTO

### 2.1 Objetivos y estrategias

Puesto a que la intención del proyecto es ofrecer un cambio a la narrativa expositiva de Museos de Arte con el fin de crear una experiencia más enriquecedora para el visitante, nos hemos planteado una serie de objetivos que irán conectados a una serie de estrategias a implementar que nos permitan alcanzar nuestros propósitos. Estos son los siguientes que se ven en la siguiente tabla:

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1) Generar interés en la visita a museos de arte	1) Ofrecer una propuesta innovadora de la narrativa del modelo expositivo
2) Mejorar la experiencia del visitante con la contextualización de las obras	2) Incorporar artefactos tecnológicos que ayuden a la comprensión de la obra
3) Ofrecer un modelo expositivo que se adecue a los intereses y/o capacidades del visitante	3) Concebir una exposición adaptable con el tipo de visita e información que se quiera obtener
4) Otorgar valor a las exposiciones permanentes de los museos de arte	4) Hacer uso de obras de las reservas compaginándolas con las que ya se encuentran en las salas del museo
5) Aproximar los museos al público local	5) Generar curiosidad a través de los elementos de novedad

A continuación, vamos a desarrollar los puntos que nos hemos establecido con los objetivos y la implementación de las estrategias.

#### LOS OBJETIVOS:

##### 1) Generar interés en la visita a museos de arte

A raíz de lo que hemos podido observar en la encuesta realizada, el primer objetivo que nos queremos proponer es la necesidad de generar interés en los museos de arte al público que, de forma mayoritaria, al disponer de tiempo libre, no tiene como prioridad la visita a un museo en comparación a otras actividades culturales como el cine o los conciertos, ya que hemos podido comprobar que únicamente suscita más interés que el teatro.

Ahora bien, si lo comparamos con otro tipo de actividades recreativas como deporte o actividades al aire libre no tiene nada que hacer para competir. Por ello, pensamos que es hora de dar una vuelta de tuerca a la manera de exponer de los museos de arte tradicionales a través de una serie de cambios en la dinámica de la exposición de las obras de los museos de arte, de manera que la experiencia del visitante vaya más en sintonía con la manera de consumir contenido de la sociedad actual.

## **2) Mejorar la experiencia del visitante con la contextualización de las obras**

Atendiendo a los datos recogidos por nuestra encuesta, vemos que es un hecho que la gente valora muchísimo lo que rodea a la obra de arte expuesta como complemento para ayudar a comprender lo que están contemplando. Casi un 50% de los encuestados declara que cuando una obra de arte no le gusta es por falta de información al respecto o por no haberle dotado de un contexto en el que situar la misma. Por lo que se refiere a los motivos por los que la gente no va a los museos de arte encontramos una respuesta muy similar: aproximadamente un 50% de los que no visitan museos de arte no lo hacen porque no entienden lo que está expuesto o porque no conocen a los artistas expuestos. Así pues, creemos que es nuestro deber facilitar a los visitantes de ese contexto que les facilite la visita y la comprensión de los museos, de tal modo que les pueda asegurar el disfrute y el goce a todos sus visitantes.

Tras ver estos resultados nos preguntamos qué es lo que estaba fallando en la contextualización y la puesta en situación en los museos si ya cuentan con textos en las paredes e incluso videos en algunos casos, y es que los encuestados dicen por mayoría aplastante que sí, que son de utilidad y que en casi todos los casos los leen. Entonces... ¿Qué es lo que está fallando? Pues bajo nuestro punto de vista, y viendo las últimas innovaciones de muchos museos alrededor del mundo, nos hemos dado cuenta de que el problema está en el formato de ese contexto.

La gente cada vez está menos acostumbrada a leer largos textos. En la sociedad actual constantemente consumimos la información a un ritmo frenético en formatos de vídeo y de audio, lo cual ha hecho que estemos acostumbrados a obtener la información de manera mucho más inmediata y sin esfuerzo ninguno por obtenerla. Ahora estamos acostumbrados a recibir estímulos constantes sin tener apenas darnos cuenta. Leer, sin embargo, es una actividad que requiere de la iniciativa de ponerte delante del texto y lanzarte a descifrarlo, suponiendo un esfuerzo al que el público está cada vez menos acostumbrado. Es por eso por lo que apostamos por cambiar los formatos a unos más actualizados a la sociedad actual, porque, a fin de cuentas, de eso trata la evolución, de

adaptarse a nuevos contextos y a nuevas necesidades del entorno. Estos formatos serán más interactivos, atractivos e intuitivos.

### **3) Ofrecer un modelo expositivo que se adecue a los intereses y/o capacidades del visitante**

Este objetivo va ciertamente ligado con el objetivo anterior. Uno de los problemas que surgen a menudo en numerosos museos es la incapacidad con la que se ven involucrados los visitantes de comprender lo que se explica en las paredes de las exposiciones. El lenguaje que se ofrece a menudo es complicado para las personas que no tienen una formación académica previa sobre historia del arte y en muchos casos se ven excluidos por no entender lo que se expone. Por otro lado, también existen aquellos visitantes que tienen conocimiento de lo que está expuesto y asisten a los museos para ver de primera mano las obras que están expuestas, y que, de forma complementaria, desean y ansían recibir más información sobre lo que ya conocen. Por último, al desarrollar un modelo expositivo, también es necesario tener en cuenta a las personas con necesidades especiales, puesto que los museos de arte deben concebirse como un lugar integrador, en el que la diversidad se observa como una riqueza y una oportunidad para aprender y disfrutar en comunidad.

### **4) Otorgar valor a las exposiciones permanentes de los museos de arte**

El cuarto objetivo que nos marcamos es el de la puesta en valor de las colecciones permanentes de los museos de arte. Tenemos constancia de que el principal motor de visitas a los museos de arte son las exposiciones temporales, puesto que la visita a la exposición de la colección permanente de los museos suele estar frecuentada mayoritariamente por turistas o por aquellos visitantes que aprovechan la visita a las exposiciones temporales para volver a ver las obras que les suscitan un interés de la colección. Es sabido que la gente que visita la colección permanente de un museo, salvo casos especiales, no vuelve a visitarla en algunos años, y es algo lógico porque lo que va a encontrar es exacta o prácticamente lo mismo que vio la última vez que fue a verlo.

De esta forma, pensamos que sería bueno –y más aún en estos momentos actuales en los que el flujo de turistas se ha visto reducido enormemente debido a la irrupción del Covid–, la puesta en valor de la exposición de la colección permanente de los museos de arte, dotándola de un dinamismo mucho mayor a las exposiciones actuales realizadas con la colección permanente del museo. El fin es conseguir crear interés en la visita de la exposición permanente y enriquecerla mediante la elaboración de distintos discursos narrativos y expositivos con obras de la misma colección, para así ir descubriendo y aprendiendo nuevos horizontes sobre la colección del museo.

## 5) Aproximar los museos al público local

A raíz de lo que hemos podido observar con la encuesta, muchas de las personas que hemos tenido la posibilidad de encuestar coinciden en el hecho de que visitan museos cuando van a viajar, pero rara vez acuden a museos de su propia ciudad ya que asocian el ver museos de arte cuando se viaja.

Por ello, nuestro objetivo es acercar los museos al público local. Refiriéndonos al museo en cuyo ejemplo de modelo expositivo nos vamos a basar para la confección de nuestro proyecto, como será el Museo Picasso, nuestro propósito es acercar el museo al público local.

En lo que se refiere al número de visitantes habituales del Museo Picasso, hemos podido observar que en el año 2019 recibió 1.072.887 visitas,<sup>7</sup> de las cuales más de la mitad provenían del público extranjero. Las visitas en 2020 cayeron un 70% debido al confinamiento, la falta de turistas y la restricción de aforos, motivo por el cual hemos tomado la decisión de centrarnos en el público barcelonés de entre 20 y 40 años, con el fin de acercar a ese segmento de público al patrimonio artístico que Picasso cedió a la ciudad de Barcelona.

Además, en un estudio realizado por la Universitat de Girona sobre la afectación de la situación del Covid-19 a los museos de Catalunya, se menciona que más del 70% de visitantes del museo prefieren la situación actual, y valoran de forma muy positiva la “experiencia actual” frente a la que hubieran experimentado en un “entorno normal”.<sup>8</sup> Como bien argumentaba Montse Aguer, directora de los Museos Dalí «la situación actual llevaría a “tener más tiempo para cuidar a los visitantes [...] La reducción permitirá tener una relación más individual con la obra; poder estar más tiempo y más cerca”». <sup>9</sup>

Por otro lado, Emmanuel Guignon, director del Museo Picasso de Barcelona, ha mencionado en varias entrevistas que «este momento es una oportunidad para descubrir los museos»,<sup>10</sup> lugares que se han tenido que reinventar ante la nueva situación. Como él comenta, «es muy triste entrar en un museo vacío donde no hay nadie. Hay que

---

<sup>7</sup> HAUGHEY, Deidre (10/05/2012): “Qué sabemos de los visitantes del Museu Picasso?. *El Blog del Museu Picasso*. Recuperado de: <https://barcelonadadescultura.bcn.cat/museus-i-espais-dexposicions/dades?lang=es> [consulta: 14/04//2021].

<sup>8</sup> MONTAÑÉS, José Ángel (17/10/2020): “El 70% de los visitantes de los museos prefiere la situación actual». *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/espana/catalunya/2020-10-17/el-70-de-los-visitantes-de-los-museos-prefiere-la-situacion-actual.html> [consulta: 14/04//2021].

<sup>9</sup> Ídem

<sup>10</sup> Ídem

reinventarse, y si ahora no vienen turistas, habrá que hacerlo más atractivo para el público local. Las obras del museo siempre son las mismas y Picasso siempre es el mismo, pero se pueden descubrir siempre novedades sobre él hasta el infinito».<sup>11</sup>

Así pues, la nueva situación de los museos nos ha dado otro motivo para centrarnos en el público de Barcelona, porque se les ofrecerá como una nueva oportunidad para ellos el poder acercarse al Museo Picasso y experimentarlo de una forma en la que nunca lo habían visto antes.

Sin embargo, cuando nos referimos al público barcelonés, el objetivo principal de nuestra propuesta es alcanzar la mayor parte del público local al que logramos acceder, por que creemos que, si nos centramos únicamente en el público local joven de entre 20 y 40 años, estamos dejando de lado una gran parte de personas que también podría mostrar interés en la visita a exposiciones de arte. No por ello es una tarea fácil de llevar a cabo. Tenemos que llevar a cabo un estudio de forma exhaustiva de los diferentes tipos de público barcelonés, para ofrecer un producto único con la posibilidad de adaptarse según las diferentes necesidades del público, tanto al público erudito interesado en la obra de Picasso, tanto a las personas que no tienen formación previa sobre temas relacionados con arte, como a las personas con necesidades especiales, porque creemos en la necesidad de crear un modelo integrador a los diferentes tipos de público.

## **LAS ESTRATEGIAS:**

### **1) Ofrecer una propuesta innovadora de la narrativa del modelo expositivo**

Con el fin de generar interés en la visita a museos de arte, nos proponemos concebir un modelo expositivo que se adecue con la forma de consumir del público actual, haciendo uso de elementos interactivos y tecnológicos para conseguir abastecer a todos los asistentes de la información necesaria para conformar una visión del contexto y de la obra del artista que a su vez consiga penetrar y dialogar con el espectador.

Por otro lado, queremos hacer entender que un museo no es sólo un lugar en el que se ofrece información acerca de determinadas formas de arte. Ofrece, antes que nada, una experiencia, un recuerdo, un aprendizaje, y esto podría generarse a partir de la asociación consciente de todos los sentidos. En definitiva, un modelo expositivo que suscite a los visitantes sentimientos, emociones, y no pasividad ante lo que observan.

---

<sup>11</sup> Ídem

## **2) Incorporar artefactos tecnológicos que ayuden a la comprensión de la obra**

Con tal de mejorar la experiencia del visitante con la contextualización de las obras, nuestra estrategia se centra en hacer uso de las nuevas tecnologías, como vídeos del artista y de la época, testimonios, elementos de realidad aumentada, salas con sonorización e iluminación adecuada con la temática, pantallas táctiles sensoriales, entre otros elementos. En suma, hacer uso de la tecnología como medio para hacer llegar la información con más facilidad, adecuada a la forma de consumir información del público actual.

Es importante destacar que la idea no se centra en implementar todos estos elementos tecnológicos como una manera de hacer de los museos un centro de atracciones, sino sólo hacer uso de estos medios como un complemento de ayuda informativa para acceder más fácilmente a las obras que están expuestas. La idea es resaltar a la obra de arte, sin dejar que pierda su esencia, de tal manera que el medio tecnológico sea un canal de ayuda para acercarse mejor, entenderla mejor y sobre todo poder disfrutar y aprender.

## **3) Concebir una exposición adaptable con el tipo de visita e información que se quiera obtener**

La idea se centra en elaborar diferentes recorridos de la exposición según la profundidad en la que se quiera entrar en las obras y en la misma narración de la exposición. Esta estrategia va muy ligada con la implementación de elementos tecnológicos que servirán para facilitar la visita. Por ello, la idea es crear una exposición adaptable a los diferentes públicos y según la visita que se quiera realizar, siendo la misma exposición flexible.

## **4) Hacer uso de obras de las reservas compaginándolas con las que ya se encuentran en las salas del museo**

La idea es aprovechar los fondos del museo –en nuestro caso del Museo Picasso como modelo base de nuestra propuesta– para ir rotando las obras de la colección del museo, realizando una labor de comisariado de las obras pertenecientes al museo para poder ser capaces de ofrecer muchas miradas distintas a las obras de las que se disponen.

## **5) Generar curiosidad a través de los elementos de novedad**

Haciendo uso de las obras de la colección permanente con la intención de crear exposiciones “temporales” de las obras de la propiedad del museo, se logrará aportar novedad a los materiales expuestos y despertar la curiosidad de los potenciales visitantes de la colección permanente del museo. La cantidad de veces que rotará la exposición a lo largo del año dependerá de varios factores entre los cuales destacan la afluencia normal del

museo, o la cantidad de obras de las que se dispone en los fondos del mismo. Para ello se pondría a trabajar a un equipo de comisarios cuyo objetivo sería desarrollar exposiciones con narrativas diferentes siempre contando como base con las obras pertenencia del museo.

Este modelo no es nuevo, ya que se ha implementado con éxito en museos de otra índole como el museo etnográfico de Nouchâtel en Francia, el cual decidió implementar este modelo hace unos años con unos resultados muy gratificantes en cuanto al número de visitantes obtenidos en comparación con los que obtenían anteriormente.

El principio que aplicar es muy sencillo, y de hecho es el mismo que hace que las exposiciones temporales sean un éxito y se asegura de que la gente vaya más seguido a los museos: la novedad y la escasez, el hecho de que si no voy ahora a verlo luego cuando quiera ir ya no estará. De esta manera, también se pretende poner en el punto de mira a un público más local, para que ciertos museos como el Picasso de Barcelona –el cual hemos elegido como ejemplo para este ejercicio–, pase a depender menos del turismo y de las visitas que los turistas les brindan de manera religiosa para poner un tick en su lista de cosas que ver en Barcelona.

## **2.2 Conceptualización del proyecto**

El concepto definidor de nuestro proyecto es la idea en base a romper con la dictadura de la exposición permanente de los museos de arte. Con ello, creemos que, a partir de la introducción de la interpretación en el arte, se pueden ofrecer diferentes miradas y diferentes narrativas sobre las exposiciones, para así poder hacer de las exposiciones permanentes algo más dinámico y movable.

Mediante la ayuda de la encuesta, hemos podido observar que no todo el mundo tiene las bases para entender las obras de arte. Así pues, la particularidad de nuestro proyecto es acercar las obras expuestas en los museos de arte a partir de una interpretación adaptada a las singularidades del público, de las obras y del museo en el que se planteará hacer la implementación del proyecto que nos propondremos llevar a cabo.

El producto que vamos a ofrecer se rige por dos elementos: la narración literaria de las obras que se mostraran en un espacio expositivo y el diseño de ese espacio, es decir, la puesta en escena de esa exposición.

## 2.3 Descripción del producto

El servicio que ofreceremos será el de el desarrollo de un “plan de dinamización” del funcionamiento del museo en el que se hará hincapié en la gestión de la colección perteneciente al mismo y la propuesta de soluciones para una comunicación efectiva con los públicos a los que quiera alcanzar el museo dotando a las obras expuestas de un contexto suficiente y atractivo para hacer que el tipo de público deseado obtenga una sensación satisfactoria tras la visita.

Para ello, nos valdremos de soluciones innovadoras, como el uso de nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación en espacios expositivos, o nuevas maneras de mostrar las obras de arte centrándonos más en cosas como el *storytelling*, el aporte regular de novedades, etc.

Se podría decir que nuestras dos principales propuestas de valor son las siguientes: por una parte, ofrecemos una nueva manera de gestionar los fondos del museo con el objetivo de que el visitante siempre tenga motivos para visitar el museo a través de los elementos de novedad en cuanto a las temáticas expositivas; y por otra parte, está la propuesta de una contextualización más efectiva con el fin de aumentar la satisfacción de los visitantes aumente haciendo que entiendan de una manera adecuada y sencilla lo que se está viendo durante la visita.

Los servicios que ofreceremos se resumen, por un lado, en un servicio de análisis y diagnóstico de la situación, así como el estudio de las necesidades del museo en cuestión; y, por otro lado, en una labor de asesoría centrándonos en la propuesta de soluciones para estos problemas que encontremos. Además de estos servicios, nos centraremos especialmente en el que creemos que es un problema común en casi todos los museos de arte que existen –y que ya hemos ido comentando a lo largo del trabajo–: la necesidad de una mejor contextualización de las obras expuestas para aumentar la satisfacción de los visitantes menos eruditos en la materia.

A continuación, se detalla de forma detenida la forma de proceder a la hora de desarrollar un encargo o proyecto. El procedimiento es el siguiente: se pautarán seis etapas muy definidas en las cuales se llevará a cabo el proyecto y en las que intervendrán diferentes agentes, tratando así de proporcionar un servicio de calidad al museo que nos encargará el proyecto, adaptándonos a las vicisitudes y peculiaridades concretas de cada caso.

### **ETAPA 1:**

#### **Sentar las bases del proyecto con el equipo del museo**

Se comenzará con una reunión entre el equipo de Expo Revelare y la gente del museo interesado. En ésta se conversará sobre los objetivos y las metas que quiere conseguir el museo con nuestro trabajo. Acto seguido se pasará a la siguiente parte de la reunión, en la cual les pediremos que nos hagan un croquis de la situación del museo. También trataremos de que nos den una visión bastante pormenorizada de la misión, la visión y los objetivos del museo para poder alinearnos con ellos a través de las propuestas que realicemos.

Será importante que nos hagan una descripción detallada de los públicos a los que quieren llegar y el presupuesto estimado con el que cuentan para poder adecuar las propuestas que realicemos a las dimensiones exactas del museo y sus intereses.

En esta primera etapa se trata de entrar en sintonía con la filosofía y los recursos con los que cuenta el museo desde el punto de vista del propio museo, para empezar a trabajar a partir de ahí, haciendo un análisis más exhaustivo que se desarrollará en la siguiente etapa.

La información recogida en esta primera fase es muy importante ya que marcará las líneas directoras de los siguientes pasos a dar.

### **ETAPA 2:**

#### **Trabajo de campo**

En esta segunda fase, el equipo de investigación de recursos se dedicará a estudiar en profundidad tanto los espacios del museo, como la colección perteneciente al mismo, con el objetivo de saber con claridad las posibilidades que nos brinda el museo en cuestión para trabajar en diferentes discursos en función de los recursos con los que cuentan y las líneas directoras que nos marcaron en la fase anterior.

También se procederá al estudio en profundidad del público al que se quiere llegar, viendo también qué otros museos e instituciones tienen como *target* a ese mismo público, y las soluciones que encontraron para acercarse a él. Se trata de estudiar las soluciones que ya se aplican en otros casos para ver si dan resultado o no, con el propósito de discernir si podrían ser aplicadas al museo con el que trabajamos.

Para ello se visitarán a museos de referencia, con características similares o museos que persiguen los mismos objetivos, con la intención de estudiarlos a fondo para tener el máximo de información posible sobre las soluciones que ya se han implementado, así como de la efectividad de las mismas. Toda esta información recopilada servirá de base para las propuestas que se realizarán en las siguientes fases.

### **ETAPA 3:**

#### **Propuesta de soluciones que respondan a las problemáticas y las oportunidades detectadas en la etapa del análisis**

En esta etapa se trabajará con el equipo de desarrollo, el cual, si fuera necesario, contará también con la ayuda de expertos en diferentes materias –como comisarios, expertos en museografía, expertos en comunicación, entre otros– con la intención de desarrollar unas propuestas con el máximo rigor profesional y lo más actualizadas posible.

En base a las obras con las que cuenta el museo, se desarrollarán diferentes *storytellings*, diferentes discursos a partir de los cuales se podría ir rotando la colección permanente del museo con la finalidad de aportar dinamismo a la misma. La hipótesis o el punto de partida, es que mucha gente no vuelve a los museos porque una vez ha visto la exposición de la colección permanente, tiene la sensación de que, si vuelve, volverá a ver lo mismo que estuvo expuesto la última vez. Esto desemboca en el hecho real de que la gente que visita un museo, no vuelve a hacerlo a corto o medio plazo. No obstante, la solución que se propone a esta problemática se puede realizar de una forma relativamente sencilla: con la rotación de las obras que se cuenta de la colección del museo, con el fin de con el fin de contar diferentes historias o diferentes puntos de vista.

La otra parte que se tratará con especial atención será la de la contextualización de las obras expuestas para lograr una comunicación más efectiva con el visitante. El objetivo, es el aporte de nuevas soluciones para la comprensión de las obras más allá de los textos explicativos, ya que hemos visto en nuestras investigaciones que gran parte de los visitantes, con independencia del perfil del cual forman parte, leen al principio, pero según va avanzando la visita, dejan de leer para avanzar sin apenas detenerse en los textos. La razón de todo esto es que la sociedad actual es impaciente, está acostumbrada a estímulos continuos y de fácil consumo, mientras que la lectura de textos explicativos supone un esfuerzo demasiado grande para lo que están acostumbradas la mayoría de las personas a día de hoy.

En el caso de detectar otras problemáticas que no estemos contemplando, o en el caso de que en la **Etapa 1** se nos requiriera centrarnos en otros aspectos, será también en esta tercera etapa en la que nos dedicaremos al desarrollo de propuestas para solucionar dichas problemáticas a partir de la información recabada en la etapa de investigación.

En esta etapa, por lo tanto, se hará una primera propuesta provisional de diferentes soluciones, marcándonos unos estándares de calidad y adecuación en cada caso concreto, en el cual se hace un ejercicio de máximos para ya, en la siguiente etapa, pasar a los ejemplos concretos y casi definitivos de implementación de estas posibles soluciones para el respectivo museo.

#### **ETAPA 4:**

##### **Concreción de propuestas de implementación de las soluciones que se proponen**

En esta cuarta etapa, lo que se trata de hacer es concretar, en una serie de actividades o dinámicas concretas, las hipótesis desarrolladas en la etapa tercera a partir del estudio y análisis del inicio. Se tendrán en cuenta tanto actividades ya existentes en otros museos, como soluciones de elaboración propia en base a las necesidades de cada proyecto.

El fin de esta etapa no es otro que el de concretar en un ejemplo tangible las propuestas desarrolladas en la etapa anterior. Se aportará una descripción detallada de la solución propuesta y adecuada al museo con el que trabajaremos, así como un presupuesto estimado de implementación, y un inventario de posibles materiales o personal necesarios para la implementación de cada solución propuesta.

La cuarta etapa es considerada la más importante, ya que es en la que se concreta de forma casi definitiva todo el trabajo realizado en las etapas anteriores, con la finalidad de presentar algo tangible al cliente. Así pues, en esta etapa quedarán bien detallados tanto los recursos necesarios, como la propuesta definitiva, junto con el presupuesto estimado.

#### **ETAPA 5:**

##### **Redacción y primera presentación de las conclusiones del trabajo de investigación a la institución, y las propuestas para las soluciones de las problemáticas encontradas**

Llegados a este punto se redactará el informe final para la presentación del trabajo realizado donde se incluirán tanto el trabajo de investigación y diagnóstico, como las

propuestas desarrolladas a partir del resultado de dichas investigaciones de una manera exhaustiva y precisa.

Se entregará el borrador a la institución con todos los documentos tres semanas antes de la segunda reunión con el equipo del museo, en la cual un representante del equipo de análisis y otro del de desarrollo explicarán, mediante una presentación del estilo Power Point o similar, todo el trabajo realizado y las conclusiones propuestas.

El objetivo de este encuentro es la obtención de un feedback por parte del equipo del museo sobre el trabajo realizado.

#### **ETAPA 6:**

#### **Desarrollo y presentación del proyecto final incluyendo correcciones y adecuaciones en función del feedback recibido por parte del museo en la etapa 5**

Esta etapa tiene lugar tras la obtención del feedback por parte de la institución. En caso de ser necesario, nos daremos un plazo de dos semanas para posibles correcciones en función de los apuntes hechos por los representantes de la institución. En el caso de llegar a la conclusión de que está todo bien, se dará por concluido el trabajo, con la entrega de la documentación en la fase 5.

En el caso de tener que corregir cosas, se hará una segunda presentación del proyecto con las correcciones pertinentes aproximadamente dos semanas después de la obtención del feedback por parte de la institución. Los pasos que seguir serán los mismos que en la fase 5, con la única diferencia de que se entregará la documentación definitiva, y se hará la presentación pertinente con las correcciones hechas de manera simultánea.

Tras todo este trabajo realizado, se propondrá la opción de nuestra contratación para la supervisión de la implementación de las propuestas realizadas; no obstante, esto se trata de otro producto que ofrece nuestra empresa pero que no es al que nos referimos en este trabajo.

## 3 VIABILIDAD Y EVALUACIÓN

### 3.1 Expo Revelare, una empresa de servicios para museos

Habiendo detectado esta serie de oportunidades en el ámbito de los museos de arte en particular, y en el de los museos en general, nos planteamos satisfacer estas necesidades que hemos observado mediante la creación de una organización empresarial a través de la cual se prestarán una serie de servicios, entre los cuales estaría el analizado en profundidad en este trabajo. El nombre de la empresa, *Expo Revelare*, hace alusión al propósito de la misma, el desarrollo de una nueva manera de mostrar o de comunicar en los museos.

El grupo de trabajo estará compuesto en un primer momento por los cuatro socios fundadores que se repartirán las diferentes áreas de acción de la empresa en función de su *background* y de su formación específica. En el futuro, si la demanda de proyectos fuera demasiado alta para solamente estos cuatro trabajadores, se podría pensar en contratar a alguien más.

### 3.2 Espacio e infraestructuras

Las tareas y las actividades que vamos a realizar requerirán de un espacio de reunión para la concreción de las ideas y la elaboración del proyecto, así como el desarrollo de todas sus fases. Por ello, las necesidades de contar con una oficina o no serán un tanto relativas ya que esas mismas reuniones se podrían llevar a cabo en cualquier otro espacio, como un *coworking*.

### 3.3 Modelo de gestión

Debido a la naturaleza de nuestra actividad y las características de las personas que compondrán la empresa, hemos decidido adoptar la forma jurídica de una Sociedad Limitada Nueva Empresa.

La aportación que realizará cada uno de los cuatro socios en forma de capital será de 1.800 € cada uno, por lo que se cumpliría con creces la condición de tener un mínimo de 3.012 € de capital social para la constitución de la empresa.

Esta forma societaria se caracteriza por ser ágil en su funcionamiento y adaptable ante cualquier situación entre socios, además de contar con una responsabilidad limitada al capital aportado. Además, por ser una S.L.N.E. se goza de facilidades a la hora de la

constitución, pudiéndose realizar todos los trámites de manera online. Se paga impuesto de sociedades de un 20%.

Asimismo, teniendo en cuenta que nuestro objetivo girará en torno a la actividad económica y la concurrencia a subvenciones, nos conviene la forma societaria de Sociedad Limitada.

### 3.4 Recursos humanos

El equipo que conformará nuestra empresa se limitará a los cuatro socios que serán también los trabajadores de la misma. Al ser un equipo de socios con formación e intereses muy polivalentes, cada uno de ellos realizará una función distinta dentro del equipo de trabajo.

#### ORGANIGRAMA DE EXPO REVELARE



#### Fichas individualizadas de tareas realizadas por puesto de trabajo:

##### CREADORA DE CONTENIDOS: Carme Matamalas Roig

<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	Creadora de contenidos: <i>Storyteller</i>
<b>Nombre del socio/trabajador</b>	Carme Matamalas Roig
<b>Misión</b>	Realizar propuesta de discurso narrativo al museo contratante.

<b>Atribución y naturaleza de funciones</b>	<b>Generar ideas</b> para posteriormente ser aplicadas a la nueva narrativa expositiva. <b>Organizar</b> los nuevos conceptos expositivos para ser empleados.
<b>Manual de actuación</b>	<b>Reuniones</b> con el equipo de trabajo y con el museo contratante. <b>Elaboración</b> de la documentación donde se especifique la nueva propuesta.
<b>Responsabilidades</b>	<b>Correcto funcionamiento</b> de las actividades previas de organización de la nueva propuesta expositiva <b>Optimizar</b> la gestión del personal.
<b>Relaciones externas e internas</b> (¿con quién debe relacionarse?)	<b>Externas:</b> clientes y administraciones públicas normativas <b>Internas:</b> dirección y equipo de trabajo
<b>Finalidades</b>	Cumplir los planes previsionales.

### Contratación y retribución

Tipo de contrato	Categoría laboral	Bonificaciones	Temporalidad	Horario
Socio	Licenciado / Grado universitario	(no indicadas)	Indefinida	l-v: jornada completa

Retribución fija	Retribución variable	Objetivos de retribución variable
1.600 € /mes	4 % sobre beneficio neto	+ del 85% de ocupación

<b>Datos personales</b>	Edad: superior a 25 años Sexo: indiferente
<b>Requisitos físicos</b>	Sin disminución de capacidades físicas, mentales y sensoriales
<b>Personalidad</b>	Personalidad sociable, capacidad de coordinación de equipo, comunicativa, creativa, organizativa, responsable y con iniciativa.
<b>Nivel de aptitudes</b>	Capacidad imaginativa y de coordinación.

<b>Conocimientos y habilidades específicas</b>	Formación universitaria en humanidades.
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima de 3 años en coordinación de actividades culturales y en la gestión de museos.

### COORDINADOR DEL EQUIPO: Jorge Sarmiento

<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Coordinador del equipo</b>
<b>Nombre del socio/trabajador</b>	<b>Jorge Sarmiento Serrano</b>
<b>Misión</b>	<b>Coordinar</b> al equipo de trabajo con el equipo del museo.
<b>Atribución y naturaleza de funciones</b>	<b>Configurar</b> horarios para reuniones con el equipo. <b>Gestionar</b> documentación necesaria del contrato del museo a Expo Revelare.
<b>Manual de actuación</b>	<b>Reuniones</b> con el equipo y el museo <b>Revisión</b> de los servicios <b>Elaboración</b> de la documentación administrativa vinculada a Expo revelare con el museo.
<b>Responsabilidades</b>	<b>Correcto funcionamiento</b> de las actividades previas de organización de la nueva propuesta expositiva <b>Optimizar</b> la gestión del personal.
<b>Relaciones externas e internas</b> (¿con quién debe relacionarse?)	<b>Externas:</b> clientes y administraciones públicas normativas <b>Internas:</b> dirección y equipo de trabajo
<b>Finalidades</b>	Cumplir los planes previsionales.

### Contratación y retribución

<b>Tipo de contrato</b>	<b>Categoría laboral</b>	<b>Bonificaciones</b>	<b>Temporalidad</b>	<b>Horario</b>
Socio	Licenciado / Grado universitario	(no indicadas)	Indefinida	l-v: jornada completa

Retribución fija	Retribución variable	Objetivos de retribución variable
1.600 € /mes	4 % sobre beneficio neto	+ del 85% de ocupación

<b>Datos personales</b>	Edad: superior a 25 años Sexo: indiferente
<b>Requisitos físicos</b>	Sin disminución de capacidades físicas, mentales y sensoriales
<b>Personalidad</b>	Personalidad sociable, capacidad de coordinación de equipo, comunicativa, responsable y con iniciativa.
<b>Nivel de aptitudes</b>	Capacidad de coordinación de la sección del equipo de trabajo.
<b>Conocimientos y habilidades específicas</b>	Formación universitaria en Historia del Arte.
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima de 3 años en coordinación de actividades culturales y en la gestión de museos.

### INVESTIGADOR DE RECURSOS: Lucas Malo Casado

PUESTO DE TRABAJO	Investigador de recursos
<b>Nombre del socio/trabajador</b>	Lucas Malo Casado
<b>Misión</b>	Investigar acerca de qué recursos existen en el museo a trabajar.
<b>Atribución y naturaleza de funciones</b>	<b>Analizar</b> la situación a nivel expositivo del equipo del museo. <b>Investigar</b> recursos disponibles y no disponibles.
<b>Manual de actuación</b>	<b>Reuniones</b> con el equipo del museo. <b>Notificar</b> al coordinador de los recursos que se han investigado
<b>Responsabilidades</b>	<b>Garantizar</b> información necesaria para la propuesta del proyecto a ser presentada.
<b>Relaciones externas e internas</b>	<b>Externas:</b> clientes y empresa subcontratada. <b>Internas:</b> dirección
<b>Finalidades</b>	<b>Proveer</b> de información necesaria para el museo.

## Contratación y retribución

Tipo de contrato	Categoría laboral	Bonificaciones	Temporalidad	Horario
Socio	Licenciado / Grado universitario	(no indicadas)	Indefinida	l-v: jornada completa

Retribución fija	Retribución variable	Objetivos de retribución variable
1.600 € /mes	4 % sobre beneficio neto	+ del 85% de ocupación

<b>Datos personales</b>	Edad: superior a 25 Sexo: indiferente
<b>Requisitos físicos</b>	Sin disminución de capacidades físicas, mentales y sensoriales
<b>Personalidad</b>	Personalidad calma con capacidad de análisis.
<b>Nivel de aptitudes</b>	Capacidad para indagar.
<b>Conocimientos y habilidades específicas</b>	Estudios universitarios en Humanidades.
<b>Experiencia</b>	Experiencia de mínimo 3 años en la gestión de seguridad de grandes eventos.

### ENCARGADA DE RECURSOS DE COMUNICACIÓN: Karen Samudio

PUESTO DE TRABAJO	Encargada de recursos de comunicación
<b>Nombre del socio/trabajador</b>	<b>Karen Samudio</b>
<b>Misión</b>	<b>Investigar</b> y proponer los recursos necesarios para administrar la logística comunicativa de la empresa.
<b>Atribución y naturaleza de funciones</b>	<b>Proponer</b> las acciones comunicativas que emprenderá la empresa para comunicar sus productos. <b>Buscar</b> clientes potencialmente interesados. <b>Servir</b> de eje central entre los clientes y la empresa.

<b>Manual de actuación</b>	<b>Reuniones</b> con las empresas. <b>Revisión</b> de las acciones comunicativas. <b>Elaboración</b> del plan comunicativo de la empresa y sus productos.
<b>Responsabilidades</b>	<b>Correcto funcionamiento</b> de las actividades previstas en el plan de comunicación. <b>Optimizar</b> la gestión de los recursos comunicativos.
<b>Relaciones externas e internas</b>	<b>Externas:</b> clientes y administraciones públicas normativas. <b>Internas:</b> dirección y equipo de trabajo del departamento de comunicación.
<b>Finalidades</b>	Cumplir los planes de comunicación.

### Contratación y retribución

Tipo de contrato	Categoría laboral	Bonificaciones	Temporalidad	Horario
Socio	Licenciado / Grado universitario	(no indicadas)	Indefinida	l-v: jornada completa

Retribución fija	Retribución variable	Objetivos de retribución variable
1.600 € /mes	4 % sobre beneficio neto	+ del 85% de ocupación

<b>Datos personales</b>	Edad: superior a 25 años Sexo: indiferente
<b>Requisitos físicos</b>	Sin disminución de capacidades físicas, mentales y sensoriales
<b>Personalidad</b>	Personalidad extrovertida, sociable, capacidad de coordinación de equipo, comunicativa, imaginativa, responsable y con iniciativa
<b>Nivel de aptitudes</b>	Capacidad de plantear un plan de comunicación eficaz y de promocionar nuestros productos ante los clientes
<b>Conocimientos y habilidades específicas</b>	Formación universitaria en gestión cultural. Se apreciará muy positivamente formación complementaria de ámbito comunicativo
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima de 3 años en coordinación de actividades de gestión cultural y experiencia en centros culturales.

### 3.5 Recursos económicos

Dentro del apartado de ingresos contamos con la venta de un proyecto de mayor envergadura, de 60.000 € de valor al que se tiene que llegar a través de un concurso público. Junto a este proyecto con más peso se realizarán a lo largo del año otros 5 proyectos de 14.000€ de valor que junto con el otro previamente mencionado conformarán los 130.000€ de ingresos de la primera unidad de negocio. Por otra parte, en la segunda unidad de negocio en la cual se plantea la realización de planes de comunicación, el importe por la realización de los mismos será mucho menor por lo que se recaudarán 30.000 € divididos en 5 proyectos de 6.000€ cada uno.

#### 3.5.1 Plan de inversiones: identificación de los capítulos de inversión

CUADRO DE INVERSIÓN - FINANCIACIÓN (inicial)			
UTILIZACIONES		FINANCIACIÓN	
<b><i>Inversiones</i></b>	9.812,00 €		
		1.800,00 €	Aport. capital social socio A
Gastos de constitución	3.012,00 €	1.800,00 €	Aport. capital social socio B
Registro y gastos estatutarios varios	1.500,00 €	1.800,00 €	Aport. capital social socio C
Equipo informático	3.000,00 €	1.800,00 €	Aport. capital social socio D
Inversiones en bienes materiales	300,00 €		
Desarrollo de la web y contenidos	2.000,00 €		
		5.412,00 €	Aportación externa A <sup>12</sup>
<b><i>Gastos inicio actividad</i></b>	2.800,00 €		
Suministros local (1 mes)	100,00 €		
Gastos iniciales diversos <sup>13</sup> (1 mes)	500,00 €		
Fianza (2 meses)	1.600,00 €		
Alquiler local (1 mes)	600,00 €		
<b>TOTAL</b>	<b>12.612,00 €</b>	<b>12.612,00 €</b>	<b>TOTAL</b>

<sup>12</sup> préstamo bancario: cuota 150,- anual

<sup>13</sup> Dietas y desplazamientos, material de oficina

### 3.5.2 Cuenta de resultados:

<b>CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL (año N)</b>	
<b>CONCEPTOS</b>	<b>importe</b>
Ventas UEN 1	130.000,00 €
Ventas UEN 2	30.000,00 €
<b><i>SUBTOTAL INGRESOS</i></b>	<b><i>160.000,00 €</i></b>
Compras para producir UEN1	0,00 €
Trabajos realizad otras emp UEN1	17.400,00 €
Compras para producir UEN2	0,00 €
Trabajos realizad otras emp UEN2	4.250,00 €
<b><i>SUBTOTAL COSTE DE VENTAS (CV)</i></b>	<b><i>21.650,00 €</i></b>
<b>MARGEN BRUTO (MB)</b>	<b>138.350,00 €</b>
Gastos web	40,00 €
Alquiler de oficina	7.200,00 €
Gestor administrativo	12.000,00 €
Consumibles diversos	1.200,00 €
Gastos suministros local	1.200,00 €
Material de oficina	1.200,00 €
Licencias de software	1.744,00 €
Gastos desplazamiento y dietas	4.800,00 €
Portal de ventas de concursos	192,00 €
Sueldos y salarios	76.800,00 €
S.S. empresa (20% sueldos y salarios)	15.360,00 €
Gastos financieros	150,00 €
<b>TOTAL GASTOS (GF)</b>	<b>121.886,00 €</b>
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>16.464,00 €</b>

#### 3.5.2.1 Identificación de partidas de ingresos

Los ingresos previstos provendrán casi exclusivamente del resultado de nuestra actividad reduciéndose la misma en estos primeros momentos a la unidad de negocio 1 en la cual se ofrecerá el servicio de dinamización de la exposición permanente de un museo (el objeto de este trabajo) y la unidad de negocio dos que se resume en la oferta de realización de planes de comunicación también para museos y que, aunque estará en un segundo nivel en cuanto a importancia también aportará una parte de los ingresos anuales de la compañía.

### 3.5.2.2 Identificación de partidas de gastos

En la partida de gastos, teniendo en cuenta que lo que ofrecemos es prácticamente cuestión de servicios que ofreceremos los cuatro socios de la compañía, podemos observar que la gran mayoría de los gastos se reducen a los salarios de los cuatro y el pago de la seguridad social, así como la contratación de un gestor administrativo que nos ayude a llevar las cuentas.

Otros gastos a tener en cuenta, esta vez relativos al producto, es decir, gastos directos, jugarán un papel importante en los proyectos de mayor envergadura en los que debamos subcontratar profesionales del estilo de programadores, diseñadores gráficos o similares para ayudarnos en la tarea del desarrollo del proyecto. No obstante, como decíamos, según la naturaleza del proyecto a realizar supondrán un gasto mayor o menor.

También contemplamos como gastos de estructura el tema del local y los suministros, no obstante, somos conscientes de la existencia de subvenciones del ayuntamiento de Barcelona para nuevas empresas en las cuales se paga gran parte del coste de alquiler de los locales para dichas empresas los primeros meses por lo que se podría abaratar esa partida en el caso de que se nos otorgara dicha subvención.

## 3.6 Evaluación

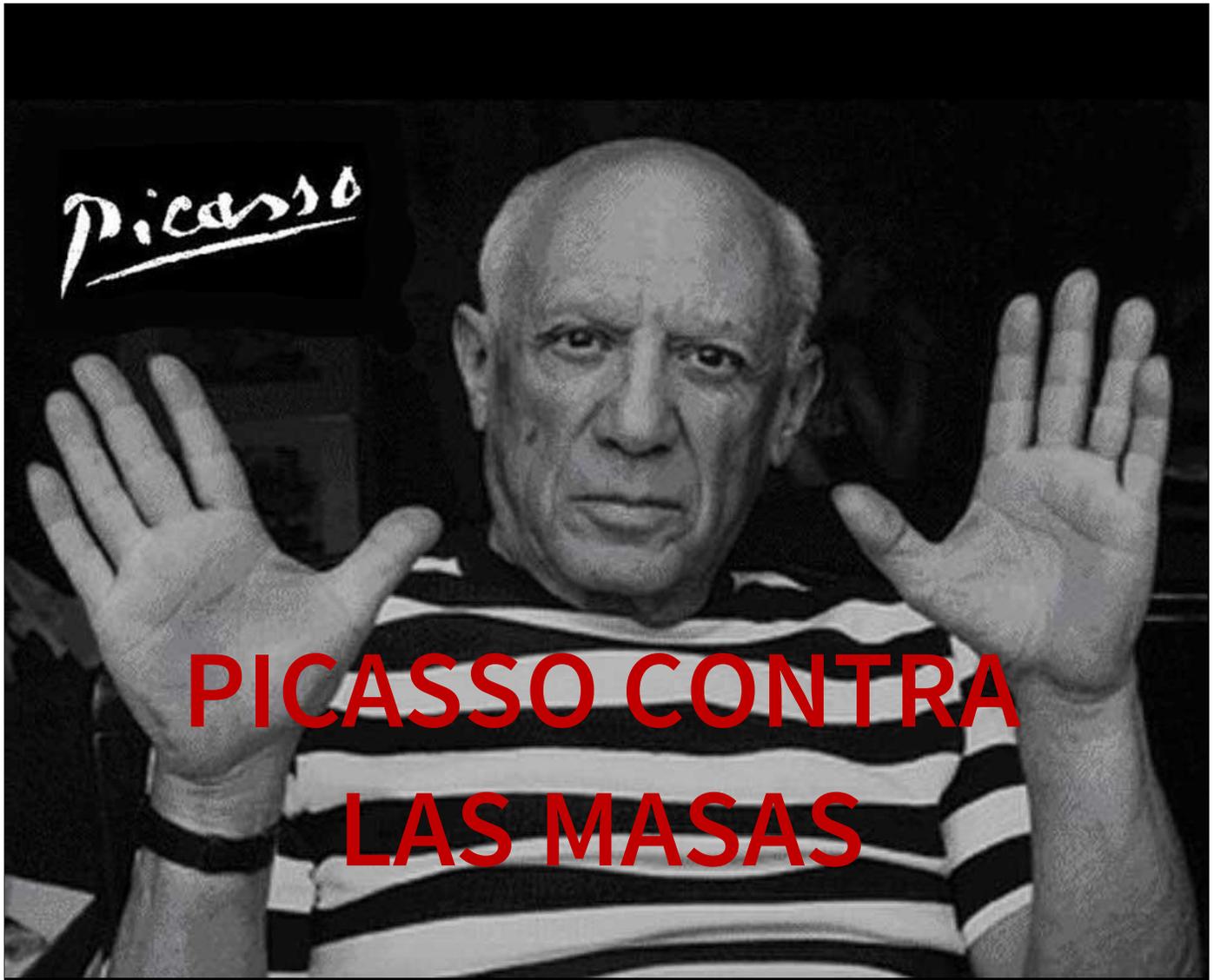
Para poner a prueba la efectividad de la implantación del proyecto se proponen una serie de medidas de evaluación mediante las cuales se pretende llegar a la conclusión de si realmente se han cumplido los objetivos que se plantearon al lanzar el proyecto o no.

Para ello proponemos controlar indicadores como el número de visitantes barceloneses por cada visitante de fuera de Barcelona y compararlo con los números anteriores a la implantación de nuestro proyecto.

Por otra parte, se pretende mejorar también la satisfacción del visitante al acabar con la visita al museo; para ello se proponen encuestas de satisfacción al final de la visita donde el visitante tendrá que elegir entre diferentes opciones de satisfacción en un dispositivo situado en la salida a la manera que se hace en los aeropuertos.

El último de los indicadores que nos gustaría controlar es el del grado de identificación del museo con la ciudad; es decir, en qué medida los barceloneses sienten al museo Picasso de Barcelona como propio o si bien lo siguen viendo como un “*atrapa turistas*” al que jamás irían. Para ello proponemos la realización de una encuesta a pie de calle en diferentes puntos de la ciudad.

#### 4 PRODUCTO PILOTO: “Exposición para el Museo Picasso de Barcelona”



**PICASSO CONTRA  
LAS MASAS**

**PROPUESTA DE UN MODELO EXPOSITIVO PARA LA  
COLECCIÓN PERMANENTE DEL MUSEO PICASSO DE  
BARCELONA COMO EJEMPLO BASE**

EXPO REVELARE | *Lucas Malo, Carme Matamalas, Karen Samudio y Jorge Sarmiento*



# FORMULACIÓN DEFINITIVA PARA LA EXPOSICIÓN DEL MUSEO PICASSO DE BARCELONA

## 1) TÍTULO DE LA EXPOSICIÓN

Título: *"Picasso contra las masas"*.

Subtítulo: El Museo Picasso reflexiona sobre el turismo de masas.

El título está ideado con la mera intención de generar curiosidad y huir de las denominaciones estereotipadas suelen ser otorgadas a las exposiciones de los museos de arte, que más bien parecieran ser extraídas de algún manual de historia del arte, que de una persona que la haya estudiado.

## 2) TIPOLOGÍA DE LA EXPOSICIÓN

Se trata de una exposición de arte que contiene obras originales de Picasso, de entre las cuales podremos encontrar pinturas, obras en papel, artes decorativas, etc. Junto a las piezas, se verán incorporados ciertos elementos tecnológicos que ayudarán a la comprensión de las obras por parte de los visitantes, que los interpelarán y que tratarán de causar una cierta conciencia a los visitantes.

## 3) CONCEPTO DE LA EXPOSICIÓN

La exposición tiene como pretexto la necesidad de generar interés en los visitantes a museos de arte mediante temáticas que forman parte de la sociedad actual, sin dejar de tener en cuenta las características estéticas y artísticas que forman parte de las obras que se verán expuestas.

El concepto principal en el que se centra la exposición es el planteamiento de distintos discursos que salgan de la narrativa tradicional de los museos de arte. Para ello, utilizaremos como centro temático de la exposición la evocación a ciertos elementos que vinculen lo expuesto con temáticas relacionadas con la realidad actual.

## 4) OBJETIVOS DE LA EXPOSICIÓN

En cuanto a los objetivos, por un lado, está el interés principal de nuestro proyecto: generar interés en la visita a museos de arte y mejorar la experiencia del visitante ofreciendo una ayuda con la contextualización de las obras. Siguiendo esos impulsos, se intentará ofrecer un modelo expositivo que se adecue a los intereses del visitante, haciendo uso de esas temáticas que forman parte de nuestra cotidianidad.

En cuanto a la temática de la exposición, que gira en torno al turismo de masas y en como éste afecta a la experiencia de los visitantes a la hora de contemplar una obra, seguirá el propósito de reconectar con el museo con el público local, que tan alejado se había sentido en estos últimos años. Por ello, la exposición tendrá un cierto ápice de polémica, ya que la intención es que la exposición trascienda los límites del espacio expositivo y impulse algo de lo que hablar a los visitantes, para intentar que los espectadores salgan de la muestra sin sentirse indiferentes.

Por último, otro de los objetivos de la realización de esta exposición, es el dotar de valor las exposiciones permanentes de los museos de arte.

## **5) TEMÁTICA DE LA EXPOSICIÓN**

Con el propósito de que la temática de la exposición resulte llamativa, el tema propuesto para la primera exposición gira en torno al fenómeno del turismo de masas y la repercusión que ha generado éste en los museos de arte. Esto se llevará a cabo a través de la explicación de una problemática actual con la mediación de las obras que forman parte de los fondos de la colección del propio Museo Picasso, junto con la intermediación de otros elementos que tratarán de causar reflexión al visitante.

El tema del turismo de masas es una problemática que coexistía en las calles de Barcelona antes de la pandemia. El turismo y los locales convivían en el entorno con cierta hostilidad puesto que la explotación de recursos culturales y patrimoniales con fines lucrativos se estaba apoderando del sector. Y no sólo del sector cultural, sino que los límites trascendieron mucho más allá de ello. Según se lamentaba un testimonio que reside en un barrio con mucha concurrencia turística: «esto es una lacra que acaba con la ciudad de Barcelona».<sup>14</sup> Por otro lado, otro explicaba que «por las noches en verano debemos tener todo cerrado para poder dormir. Sólo cuidan al turista, y al vecino de siempre ni caso».<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> (21/02/2016): “Protesta contra el turismo masivo en Barcelona”. ABC. Recuperado de: [https://www.abc.es/espana/abci-protesta-contra-turismo-masivo-4766459378001-20160221051500\\_video.html](https://www.abc.es/espana/abci-protesta-contra-turismo-masivo-4766459378001-20160221051500_video.html) [consulta: 21/06/2021].

<sup>15</sup> Ídem.



En el mismo Museo Picasso, lidiaban con una problemática mucho más arraigada, que es que el museo estaba dirigido mayoritariamente al público turista. En el año 2017 se realizó una entrevista al vigente director del museo, en el que se aceptaba abiertamente que el museo Picasso fuera un museo turístico. El Museo Picasso de Barcelona, después del de París, es considerado el centro picassiano más importante, así como una de las estrellas de los museos barceloneses, con un millón de visitantes y con largas colas en la calle. Aún así, su imagen turística era y sigue siendo vista como una barrera para el público local, que en años anteriores a la pandemia, se situaba alrededor de un 2,5 % de visitantes.<sup>16</sup>

Aún así, el director del museo aceptaba el hecho de que fuera considerado un museo turístico porque no lo relacionaba con turismo de masas, sino que era considerado turismo cultural, ya que eso sucedía en otros lugares como en la Sagrada Familia.

A pesar de ello, el hecho de que la visita al museo se relacionara con algo casi exclusivamente turístico hizo plantear la temática de dicha exposición. Es necesario cuestionarse el rol del museo como un lugar visitable más allá de ser una atracción turística, y hay que empezar a apreciarlo por la riqueza de su colección –al disponer de la mayor parte de la obra de Picasso en su época de formación–, así como de las infinitas posibilidades de crear temáticas relacionadas con el artista.

---

<sup>16</sup> GRAELL, Vanessa (11/02/2017): “Emmanuel Guignon: «Está bien que el Picasso sea un museo turístico»”. El Mundo. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/EmmanuelGuignon1/est-bien-que-el-picasso-sea-un-museo-turistico> [consulta: 21/06/2021].

## 6) DISCURSO NARRATIVO DE LA EXPOSICIÓN

Iniciaremos el discurso narrativo de la exposición haciendo una muestra de cómo es el turismo de masas y lo que éste supone para la visita de museos. El objetivo de este primer paso es hacer que el espectador se plantee y cuestione si esa es la situación que realmente desea. Seguidamente, se seguirá haciendo uso del cuestionamiento del rol de los visitantes al mostrar y señalar como la mayoría de los visitantes van directamente a ver las obras más *mainstreams* de la colección, ignorando prácticamente por completo el resto.

El discurso continuará haciendo una reflexión sobre cual es la concepción que tienen las personas a priori sobre el tipo de pintura que compone Picasso a nivel pictórico ya que se le reconoce de forma prioritaria por su estilo cubista. Pero Picasso es y se manifiesta más allá de su estilo cubista, así que la idea es poner en valor lo que compone la mayoría de la colección del Picasso de Barcelona, como son sus obras más tempranas.

Tras toda la reflexión inicial, se procederá con una muestra de la Barcelona que conoció y representó Picasso a través de sus obras, comparándolas con una mirada de la Barcelona actual llevada a cabo mediante fotografías de fotógrafos profesionales.

Continuaremos con una reflexión sobre la imagen que se tiene de Picasso (a nivel pictórico) y lo que realmente es, poniendo en valor lo que compone la mayoría de la colección del Picasso, sus obras más tempranas. Tras todo este planteamiento una mirada a la Barcelona que conoció Picasso comparándola con la Barcelona actual.

Como penúltimo paso, luego de enfatizar de manera obvia la problemática de los turistas, será abogar por la reconciliación entre el ciudadano barcelonés y el turista, realizando una argumentación sobre el hecho de que todos y cada uno de nosotros hemos sido o seremos turistas en algún determinado momento de nuestras vidas. La idea es desasociar el término de “turista” como algo negativo, para mostrar que mediante el turismo se pueden llegar a explorar y conocer lugares más allá de participar en atracciones turísticas, sino que, mediante estas experiencias, se puede llegar a alcanzar un mayor grado de enriquecimiento personal más allá de hacerse una foto para colgar en las redes sociales.

Para finalizar el recorrido, se centrará la atención haciendo una reflexión sobre la propia visita, con la realización de una serie de dinámicas a través de las cuales se demostrará al espectador de una manera desenfadada y entretenida que la visita a un museo de arte puede disfrutarse mucho más si es encarada con una mentalidad distinta, es decir, que los visitantes, a la hora de escoger si asistir a una exposición vaya más allá del hecho de cumplir con una serie de actividades que son impuestas por la sociedad para

validar o no un viaje, si no el de llevar consigo una experiencia enriquecedora, tanto a nivel de aprendizaje y entretenimiento.

## **7) LOGÍSTICA DE FUNCIONAMIENTO**

Al enfatizar el hecho de que la masificación de masas en las salas de los museos resulta desfavorable tanto a nivel pedagógico como de experiencia, la respuesta clave para solucionar esta cuestión se da en la logística del funcionamiento. Para ello se propondrá la temporización de las visitas de manera que cada 10 minutos ingrese un grupo de 15 visitantes de modo que haya espacio entre un grupo y otro y se pueda disfrutar de la visita sin presión. Debido a todo lo anteriormente mencionado, el número de visitantes probablemente sea más bajo que el funcionamiento normal pero la experiencia de visita de los mismos será de forma garantizada mucho más enriquecedora.

Precisamente a la propia naturaleza de la exposición, pensamos que será algo muy activo ya que no pretendemos que el recorrido dure más de dos horas de modo a que el visitante salga extenuado, puesto que la dinámica se centra en que el visitante se divierta y reciba el mensaje que se quiere transmitir de una manera sencilla y agradable.

Teniendo en cuenta que el recorrido no tendrá una extensión que vaya más allá de 60 minutos de reloj, como así también llevamos en consideración que el tamaño de cada sala a ser utilizada (11) y en cada una de ellas estarán un máximo de 15 personas al mismo tiempo, calculamos que el número de personas distribuidos en las salas rondarán entre unos 120-165 visitantes de manera simultánea, lo cual garantiza que las salas siguen siendo cómodas para el goce de la visita.

## **8) DESGLOSE DE LA EXPOSICIÓN**

A continuación, procedemos a hacer una descripción algo más detallada de la idea del discurso narrativo de la exposición "*Picasso contra las masas*", trascendiendo la idea del discurso narrativo inicial para concretarlo en cosas más tangibles y palpables, a la vez que proponemos algunas dinámicas y obras de la colección para situarlas en cada una de las etapas de la exposición.

## SALA 1.

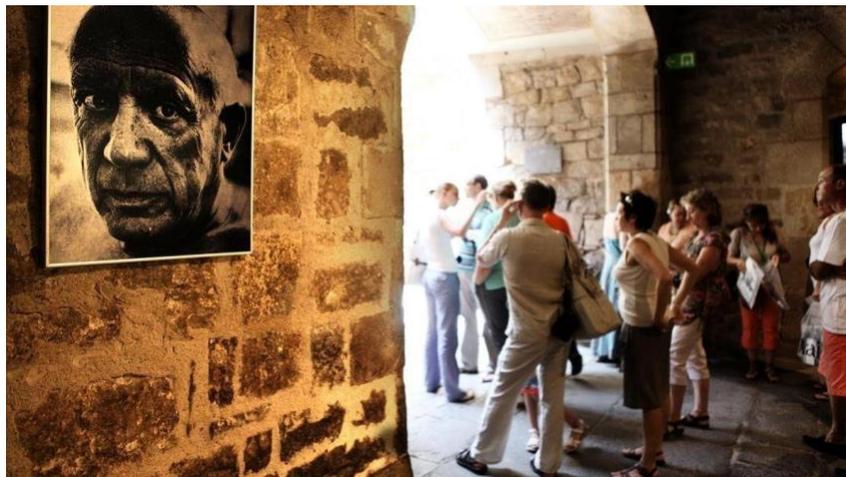
### Introducción: *El Picasso contra el turismo de masas*

El propósito de esta primera sala será el brindar una introducción al tema sobre el que tratará la exposición: el conflicto del turismo de masas con los museos de arte y cómo se podría solucionar este problema de manera realista.

Como recursos expositivos, se utilizarán fotografías y vídeos en los que se mostrarán colas en la entrada del museo, salas del museo abarrotadas de visitantes, haciendo fotos con los teléfonos móviles a las obras y pasando a la siguiente, como si estuvieran poniendo ticks en una checklist. Junto con estas imágenes, habrá textos muy breves que tratarán de hacer reflexionar al visitante con frases como: “¿Realmente queremos esto para el Picasso?”; “¿Tú también eres uno de estos?”; “¿Es este el museo que queremos?”.



*Colas para visitar el Museo Picasso Barcelona antes de la Pandemia*



*Problemas de logística a la hora de afrontar la visita*



*Visitantes prestando más atención a realizar fotografías o a usar sus móviles y no fijándose en las obras*

Además de todo esto, se escuchará un sonido de fondo como sonido ambiente con ruidos de barullo (gente hablando, ruido, ajetreo, etc.). La finalidad de ello es dar sensación de agobio al visitante, que les provoque rechazo la idea de visitar el museo con mucha gente acumulada y sin casi poder ver las obras o haciendo un *speedrun*.

Se propondrá a los visitantes que quieran aceptarlo el reto de no utilizar su teléfono móvil durante toda la visita. Se facilitarán unas bolsas en las que disponer el dispositivo móvil y se sellarán al estilo que se sellan las bolsas de vacío. Si el visitante es capaz de estar durante toda la visita sin utilizar el móvil, al llegar al final de la exposición obtendrá una recompensa en forma de sorpresa. De esta manera se reta al visitante a realmente poner el foco de su atención en lo expuesto, y no en verlo a través de la cámara de su teléfono móvil.

## **SALA 2.**

**Vídeo con testimonios de barceloneses/as respondiendo a la pregunta de qué opinan de la visita al Museo Picasso y de qué es lo primero que se les pasa por la cabeza si les dicen la palabra Picasso**

En esta sala se pretende introducir la idea de que queremos devolver el museo a sus legítimos dueños: la gente de Barcelona, a la cual Picasso donó parte de su colección de obras para su disfrute y que por uno u otro motivo es el público menos habitual del museo.

Se hablará un poco del museo en sí, de su historia, de su fundación y de su misión y sus valores, comprometidos con el público barcelonés. La idea es transmitir al visitante que tenemos la voluntad de ofrecer el museo de nuevo al público local. Todo esto con un audiovisual de muy corta duración, pero cargado de mensajes claros y evocadores.

En una sala oscurecida a través de unos proyectores se muestran los testimonios de los que hablábamos en cada una de las paredes de la habitación. Todo en formato audiovisual y reproduciéndose en bucle de manera que te puedas incorporar a la visualización del mismo en cualquier punto sin perderte en el discurso.

*(Se podrían utilizar también en este punto recursos del momento de la donación de Picasso a la ciudad de Barcelona como vídeos, fotografías, firmas...)*



Fondo documental del Museu Picasso de Barcelona



La colección de Las Meninas. Fondo documental del Museu Picasso de Barcelona



El Paulau Berenguer d'Aguilar en 1963, sede del Museu Picasso. Fondo documental del Museu Picasso de Barcelona



Fondo documental del Museu Picasso de Barcelona



Salvador Dalí, en el Museu Picasso, con la obra cubista '*Cap*' de Pablo Picasso que Gala y él donaron a esta institución, 1963. AFB. Josep Postius



Llegan al Ayuntamiento 900 cuadros de Picasso, 08 de mayo 1970. AFB. Pérez de Rozas



Restaurando *Ciencia y Caridad*, 1970. Pérez de Rozas – Arxiu Fotogràfic de Barcelona

### SALA 3.

#### “Las obras maestras” VS “Las obras menores”

En esta sala se va a tratar de reflexionar sobre un hecho que ocurre a menudo en los museos de arte: el hecho de que algunos visitantes se dirijan directamente a las obras más destacadas o *mainstreams* del museo, sin reparar apenas en las demás. El propósito es crear una conciencia al visitante que más allá de las obras más conocidas que forman parte del museo, como como *Las Meninas*, *La Salud y la Enfermedad* o *El Arlequín* –entre algunas otra–, hay muchas otras obras que son igual de importantes y que reflejan gran parte de la formación de Picasso.

Se mostrarán en la sala por parejas algunas de estas obras más reconocidas junto con otras obras de temática parecida y calidad muy similar que no son tan conocidas para tratar de mostrarle al espectador que estas otras obras también son merecedoras de que nos paremos más de un segundo a observarlas para descubrir lo que nos quieren contar.



*Ciencia y Caridad, 1897*



*Primera Comuni3n Barcelona, 1896*



*Arlequ3n (L3onide Massine) Barcelona, 1917*



*En el circo: Amazona, pallaso i Perrot Mougins, 1968*



*Las Meninas, 1957*



*La madre y los niños, París, 1953*



*La infanta Margarita, 1957*



*Niños y estudio de figuras Barcelona, 1898*

Junto a esto tendremos un vídeo en el que un holograma de Picasso se dirigirá a los visitantes poniendo en valor sus otras obras y hablando de por qué unas se hicieron famosas y otras no. Todo ello de manera desenfadada, tratando de emular el carácter de Picasso incluso dirigiéndose a los visitantes y provocándolos para hacerles recapacitar en el hecho de que, que unas obras se hicieran famosas y otras no es algo trivial y que no por eso las que no llegaron a serlo valen menos que las que sí. La idea no es que la gente se pare delante de Picasso a escucharlo, sino que se le oiga de fondo mientras se observan las parejas de obras expuestas y les haga pensar sobre el mensaje que se pretende transmitir.

## SALA 4.

### La imagen de Picasso

En este punto de la narrativa de la exposición tratamos de explicar que Picasso fue mucho más que lo que la gente piensa cuando piensa en Picasso; que hay un Picasso más allá del cubismo y que también merece mucho la pena conocer. “Existe un Picasso más allá del cubismo”.

Se tratará de poner en valor la obra que forma la mayor parte de la colección del Picasso de Barcelona; que es obra temprana en gran medida, y por lo tanto no cubista.

Se propondrán juegos con pantallas interactivas donde irán saliendo tanto obras de la colección del museo como otras que no son de Picasso. La dinámica será la siguiente; saldrán dos espacios en la pantalla y en el medio aparecerá la obra en cuestión; después tendrán que ir arrastrando la obra a la pared de obras de Picasso o a la pared de obras que no son de Picasso. Al hacerlo, acierten o fallen tendrán una explicación en una frase de si es de Picasso o no, con qué edad lo pintaron, en qué corriente artística se engloba, etc. Esta información se proyectará en la pared de enfrente hasta que se clasifique la siguiente obra de manera que todo el mundo que esté en la sala pueda verla.

***¿Es esta obra de Picasso?***

¿SÍ?



¿NO?

*¿Es esta obra de Picasso?*

¿SÍ?



¿NO?

*¿Es esta obra de Picasso?*

¿SÍ?



¿NO?

*¿Es esta obra de Picasso?*

¿SÍ?



¿NO?

*¿Es esta obra de Picasso?*

¿SÍ?



¿NO?

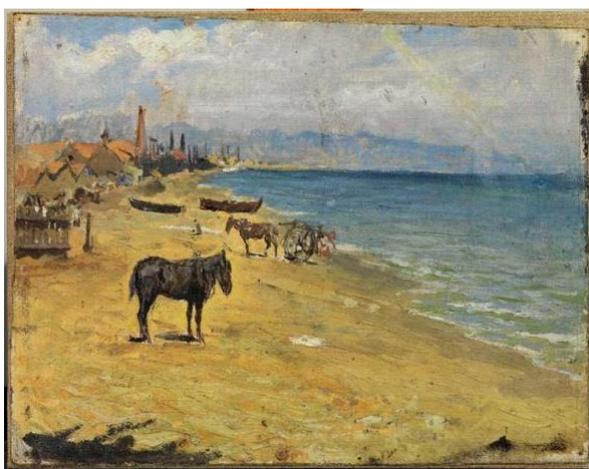
En un vídeo proyectado en la pared se verá trabajar a Picasso en una pintura estando en su taller de Barcelona de manera que se reconozca que está en Barcelona (que se vea por la ventana algo representativo de la ciudad, por ejemplo). Si se falla muchas veces en el juego de ir clasificando las obras, Picasso se dará la vuelta y mirará mal a los visitantes. Esto se puede conseguir fácilmente poniendo en bucle el video de Picasso trabajando y programando de manera muy sencilla el reproductor de video con el juego para que cuando

se falle x número de veces se pare el vídeo y se reproduzca el de Picasso girándose para mirar mal y acto seguido se vuelva a reproducir el inicial.

### SALAS 5, 6 y 7. La Barcelona de Picasso

El objetivo de las siguientes salas es la muestra de cuadros de Picasso que hagan referencia a lugares de la ciudad de Barcelona para reforzar más aún la idea de la unión que tiene el museo con la ciudad. Se mostrarán dichas obras junto con imágenes actuales de los mismos lugares para crear un contraste que enganche al espectador y lo deje sorprendido. Además de este primer impacto, se contarán cosas relativas a la obra como en qué circunstancias fue pintada, acontecimientos que estaban sucediendo en esa época en Barcelona, etc. La idea es englobar la obra en un contexto para que el espectador la pueda ubicar y entender de una manera muy intuitiva.

La dinámica expositiva será la siguiente: se expondrá la pintura en cuestión junto con una fotografía del mismo lugar, pero de la actualidad. Delante de las mismas se pondrá un soporte con un dispositivo táctil donde podrás elegir qué tipo de información referente a la obra expuesta quieres saber; desde acontecimientos que ocurrieron en la época, a un vídeo que muestre el ambiente en las calles de la época, las circunstancias personales del artista que rodearon el momento de realizar la obra...



*Playa de la Barceloneta, 1896*



*La playa de la Barceloneta actualmente*



*Hombre sentado en la playa de la Barceloneta, 1895-1896*



*La playa de la Barceloneta, turista sentado*



*Puerto de Barcelona, 1895-1896*



*Puerto de Barcelona ahora*



*Bañistas en la playa, 1932*



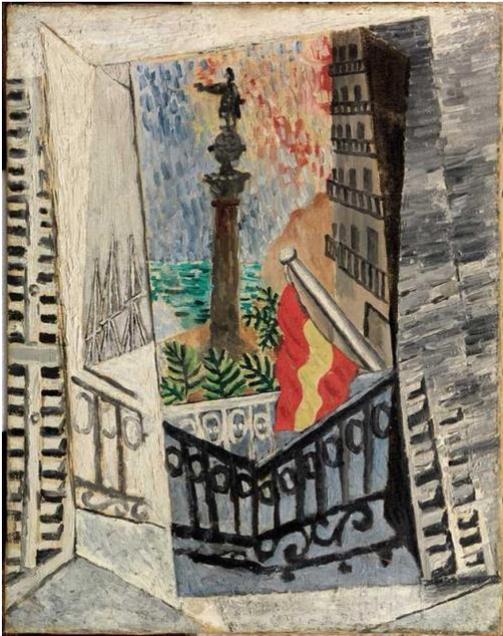
*Bañistas en la playa ahora*



*Rincón del claustro de Sant Pau del Camp, 1896*



*Claustro de Sant Pau del Camp*



*El Paseo de Colón, 1917*



*El Paseo de Colón, hoy en día*



*Parque de la Ciudadela, 1896*



*Parque de la Ciudadela actualmente*

## SALAS 8 y 9.

### Todos somos turistas; Picasso también

En estas últimas salas, después de todo el discurso contra el turismo masivo de consumo instantáneo, queremos remarcar que el problema no es el turismo, sino la actitud del turista a la hora de consumir ciertas actividades culturales; y gran parte de la culpa es de las propias instituciones porque lo ponen realmente fácil para que los visitantes entren y salgan lo más rápido posible sin importarles tanto la experiencia que se lleven. Da la sensación de que los visitantes son solamente números y no importa demasiado que se lleven de ahí una buena experiencia o que realmente reciban un mensaje porque no olvidemos que las exposiciones son un medio de comunicación más en el que el emisor es la institución, el mensaje es la exposición y el receptor es el visitante en cuestión.

El objetivo pues, es no demonizar al turista, quitarle un poco del peso que se le ha puesto mostrando que efectivamente todos hemos sido turistas o lo seremos en algún momento; incluso Picasso lo fue.

Se mostrarán obras en las cuales Picasso pinta paisajes en otros lugares de España, escenas parisinas, en Cannes, en Madrid, etc. La dinámica será parecida a las anteriores; se mostrarán los cuadros junto con videos de la época, o testimonios del propio Picasso sobre sus viajes...

La clave es concienciar sobre la manera de consumir el arte en los museos, es reflexionar sobre cómo se debería ofrecer y consumir los productos culturales y no tanto demonizar al turista.



*Los pichones Cannes, 1957*



*Picasso y Sebastià Junyer Vidal se van de viaje, 1904*



"Salón del Prado" Madrid, 1897



Estanque del retiro, 1897



Picasso y Sebastià Junyer Vidal Llegan a París (serie), 1904



En el café de Madrid, 1897-1899

## SALA 10 Y 11.

### Salas finales. Quiz y conclusión de la exposición

En estas dos últimas salas se tratará de hacer al visitante caer en cuenta de lo que te puede aportar la visita a un museo de arte cuando se afronta con otra actitud. Se intentará que se percaten de lo que realmente han aprendido durante la visita sin darse cuenta.

Para ello se propondrán dos dinámicas; en la penúltima sala se comprobará quién ha aguantado realmente sin abrir la bolsita donde metieron el teléfono móvil y en el caso de no haberlo hecho recibirán una oferta 2 x 1 para volver al museo en la siguiente exposición y además de eso tendrán la oportunidad (ahora sí) de hacerse un *selfie* en una gran pantalla en la que estará un holograma de Picasso que funcionará con inteligencia artificial y un marco con un cuadro vacío. La gracia está en que podrás elegir la obra que más te haya gustado de la exposición para que esté en el marco y el holograma de Picasso posará contigo imitando tu postura o simplemente cogiéndote por los hombros o poniendo alguna cara graciosa etc.

Mientras se está en esta sala (donde el visitante ya podrá dar rienda suelta al “postureo” que no ha podido hacer durante toda la visita), los que quieran pueden ir avanzando a la última parada de la visita.

En esta última sala se realizará una especie de Quiz que consistirá en una serie de preguntas acerca de lo que se ha visto en la exposición con el objetivo de que los visitantes se den cuenta de lo que han aprendido tras pasar por ella.

La dinámica será la siguiente: en la pared se proyectarán las preguntas y habrá tres posibles respuestas que se proyectarán en el suelo. Tan sencillo como que el que falla está eliminado y el que acierta sigue participando; el que llegue al final del todo gana. El personal de sala será el que explique la dinámica y le otorgará un pequeño recuerdo al que llegue al final de las preguntas.

Con esto se cerrará la visita a la exposición y se facilitará al visitante antes de que salga de las instalaciones del museo información sobre cuándo será la siguiente exposición, la temática que tendrá etc.

## 5 Reflexión final

A modo de conclusión proponemos unas reflexiones finales referentes a la realización y el desarrollo del proyecto. Lo que se ha propuesto a lo largo del proyecto es un modelo de interpretación diferente de las exposiciones de los museos de arte, en el que el público es nuestro propósito último, y con ello, la necesidad de que éste tenga experiencias más gratificantes en la medida que visita exposiciones. Lo que se ha propuesto es una manera de presentación de arte desde otro punto de vista, que es una forma de dar la vuelta al sistema convencional y tradicional a la idea aún vigente de que los museos de arte se interpretan solos. Nos hemos centrado en un tipo de museo diferente que va más allá del museo académico, didáctico o emocional, porque a veces, pueden convivir múltiples modelos en un mismo museo. En nuestro caso, nos hemos centrado en hacer una apuesta por un modelo que interese a la gente.

En otras palabras, que la exposición proponga un tipo de experiencia que permita que los visitantes entren en la narrativa de la exposición, que entienden las obras y que comprendan la interpretación que se les brinda a las obras, que se cuestionen su propio rol y que salgan de la visita sintiendo que han aprendido realmente algo.

A lo largo del proyecto, nos hemos ido centrando únicamente en museos de arte porque partimos de interrogarnos porqué la gente no disfruta en la visita a museos de arte a no ser que cuente con una formación específica previa y no comprenden las obras, pero este modelo que proponemos se puede aplicar también a museos históricos, etnográficos o incluso también a museos de la música. Hoy en día ya existen museos que han ofrecido una tipología de museo diferente, como el Museo Nacional de Prehistoria de Lascaux, o como el Museo Etnográfico de Neuchâtel, o como el de Stonehenge.

En cuanto a la posible implementación del propio proyecto, hemos visto que esta propuesta de visita a los museos causaría un impacto en el flujo de visitantes del museo, puesto que mediante un control más riguroso en el número de visitantes cada una serie determinada de minutos, con tal de hacer que las salas no se abarroten y se puedan visitar con más tranquilidad, reduciría el número de visitas y, por tanto, de ingresos. Pero hay que sopesar si lo más importante son los ingresos, o ofrecer visitas de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

“El Museo. Los edificios”. *Museo Picasso*. Recuperado de: <http://www.bcn.cat/museupicasso/es/museo/remodelacion.html> [consulta: 22/05/2021].

“La Fundación” Museo Picasso. Recuperado de: <http://www.bcn.cat/museupicasso/es/museo/fundacion-museo-picasso-transparencia.html> [consulta: 31/05/2021].

“La colección y las exposiciones”. *Museo Picasso* Recuperado de: <http://museupicassobcn.org/museu/memoria-anual/2015/es/collection/> [consulta: 23/05/2021].

(15/03/2007): “Els museus d’interès nacional. El Museu Picasso”. *Generalitat de Catalunya. Departament de Cultura*. Recuperado de: <https://web.archive.org/web/20110819075252/http://www20.gencat.cat/portal/site/CulturaDepartament/menuitem.4f810f50a62de38a5a2a63a7b0c0e1a0/?vgnnextoid=8749a42517a9f010VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=8749a42517a9f010VgnVCM100008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default> [consulta: 23/05/2021].

(21/02/2016): “Protesta contra el turismo masivo en Barcelona”. *ABC*. Recuperado de: [https://www.abc.es/espana/abci-protesta-contra-turismo-masivo-4766459378001-20160221051500\\_video.html](https://www.abc.es/espana/abci-protesta-contra-turismo-masivo-4766459378001-20160221051500_video.html) [consulta: 21/06/2021].

GRAELL, Vanessa (11/02/2017): “Emmanuel Guignon: «Está bien que el Picasso sea un museo turístico»”. *El Mundo*. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/EmmanuelGuignon1/est-bien-que-el-picasso-sea-un-museo-turstico> [consulta: 21/06/2021].

HAUGHEY, Deidre (10/05/2012): “Qué sabemos de los visitantes del Museu Picasso?”. *El Blog del Museu Picasso*. Recuperado de: <https://barcelonadadescultura.bcn.cat/museus-i-espais-dexposicions/dades?lang=es> [consulta: 14/04/2021].

MONTAÑÉS, José Ángel (17/10/2020): “El 70% de los visitantes de los museos prefiere la situación actual». *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/espana/catalunya/2020-10-17/el-70-de-los-visitantes-de-los-museos-prefiere-la-situacion-actual.html> [consulta: 14/04/2021].

# ANEXO

## ENCUESTA REALIZADA



### Encuesta sobre visitas a Museos de Arte

Con el grupo del Trabajo de Final de Máster nos hemos propuesto hacer una encuesta en torno a la hipótesis de que la gente en los museos de arte no vive una experiencia intensa, satisfactoria y/o gratificante a no ser que estén formados, pues creemos que mediante explicaciones interactivas con los espectadores sobre el contexto y la razón de ser de lo que están viendo, aumentaría la captación de interés del público en relación a lo que están viendo.

#### Adreça electrònica \*

Adreça electrònica vàlida

Aquest formulari recopila adreces electròniques. [Canvia la configuració](#)

¿Qué es lo que más te gusta de las exposiciones de arte?

Text d'una resposta breu

Con qué frecuencia visitas museos de arte: \*

- Semanalmente
- Mensualmente
- Una vez al año
- Otras (especificar)
- Altres...

Si tienes un día libre, ¿dónde prefieres ir? \*

- Al cine
- Al teatro
- A un concierto
- A un museo
- Actividades al aire libre / naturaleza

Vas al museo con:

- Solo
- Con amigos
- Con familia
- Con mi pareja
- Con compañeros de clase

Cuando vas a un museo, a la hora de afrontar la visita, prefieres... \*

- Una visita guiada
- Leer los textos o los carteles
- Alquilar un audioguía
- Ir por libre

Al entrar en un museo, ¿ lees los textos explicativos de las exposiciones?

- Sí
- No

¿Crees que el hecho de tener un contexto que explique el por qué de las obras expuestas afecta <sup>\*</sup> positivamente a la experiencia de la visita?

- Sí
- No

Cuál es el motivo de que no te guste una obra de arte:

- Por la estética
- Porque no la comprendo
- Altres...

¿Qué es lo que te echa para atrás ante la visita a un museo de arte?

- No entender lo que estoy viendo / no conocer a los artistas que exponen
- El precio
- Que el museo esté lejos de donde vivo
- Nadie de mi círculo cercano va
- Altres...

...

¿Te gustaría que la visita fuera más interactiva?

- Sí
- No

¿Qué otros medios utilizarías en los museos como auxiliares de las obras expuestas?

- Vídeos
- Audios
- Juegos
- Réplicas para poder tocar
- Autres...

⋮

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una exposición de arte con el modelo expositivo tradicional?

- 5-10 €
- 10-15 €
- 10 - 20 €
- Gratis
- Autres...

⋮

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una exposición si aplicáramos los cambios propuestos en las preguntas anteriores (audios, vídeos, juegos, réplicas, explicación del contexto, explicación de la exposición o del artista, etc.,)?

- 5-10 €
- 10-15 €
- 10 - 20 €
- Gratis
- Autres...

Irías a ver más museos de arte si... \*

Text d'una resposta breu

---

## ANÁLISIS DE OTROS MUSEOS VISITADOS

### MUSEO EUROPEO DE ARTE MODERNO

#### A. EL FUNCIONAMIENTO DE LA EXPOSICIÓN

##### 1. EL NIVEL DE MEDIATIZACIÓN

###### Nivel cero

Acceso a una colección que no tiene más acondicionamiento que haber sido recogida, no hay ningún discurso.

###### Exposición mínima

Información en papel, pancarta, señalética.

##### 2. COMPONENTES Y ORGANIZACIÓN DE LA EXPOSICIÓN

###### Componentes

Cuadros, esculturas, fotografías y modelos.

###### Elementos de información

Ficha técnica de los cuadros.

###### Análisis de la comunicación

Legible, nivel de lectura básico, la connotación es sobre todo informativa sobre el artista de la obra.

###### Naturaleza de los mensajes

Conocimientos técnicos, artísticos y biográficos.

###### Tipo de recorrido

Recorrido sin programación, a base de elementos puntuales y sin una narrativa precisa

##### 3. MODALIDADES DE VISITA

###### Modo de acceso al objeto

Directo, existencia de un espacio de transición (jardín), recibidor de presentación del museo y de su colección.

###### Modo de desplazamiento

A pie, motorizado, individual y colectivo, no constatamos accesos específicos para los discapacitados

###### Modo dominante de mediatización: espacial o temporal

Escenificación de las obras.

###### Percepción de una estrategia de exposición

Las obras del MEAM dan una impresión de modernidad y actualidad, el visitante puede observar obras de artistas modernos de toda Europa con una gran variedad de técnicas y temas diferentes.

#### B. LA ESTRATEGIA DE LA EXPOSICIÓN

##### 4. LOS OBJETIVOS DE LA MEDIATIZACIÓN

###### Orientación de la mediatización

Informativa (hacer comprender y hacer saber), estética (contemplar y sentir una emoción ante el objeto) y lúdica (hacer que el público se distraiga).

**Tipo de público al que va dirigido**

Va dirigido a un público general, con un nivel básico de formación académica.

**El "servicio de lo auténtico"**

El visitante accede al objeto al poder verlo desde una distancia más o menos reducida (marcada por una línea en el piso).

**5. EL CONCEPTO DE MEDIATIZACIÓN**

**Existencia o no de un concepto**

El hilo conductor de la exposición es el arte moderno europeo y la celebración de la expresión artística en todas sus formas, sin embargo, la exposición en si no posee un hilo conductor.

**Memoria de la mediatización**

El visitante puede llevarse muchos recuerdos del MEAM entre ellos: libros, *merchandising*, DVDs, CDs y catálogos de las exposiciones. Por parte de las impresiones con las cuales se queda el usuario, es la de un museo con una obra muy variada y moderna, sin embargo, que necesita una gestión y una administración más rigurosa de sus instalaciones.

**MUSEU NACIONAL D'ART DE CATALUNYA**

**A. EL FUNCIONAMIENTO DE LA EXPOSICIÓN**

**1. EL NIVEL DE MEDIATIZACIÓN**

**Exposición que se integra al objeto**

Acondicionamiento del espacio, paneles explicativos, cartelas de piezas.

**Exposición que se añade al objeto**

Museo de arte y centro de interpretación.

**Exposición que integra al objeto**

Creación de instalaciones de la que el objeto forma parte.

**Exposición que representa al objeto**

Exposición temporal y permanente.

**2. COMPONENTES Y ORGANIZACION DE LA EXPOSICIÓN**

**Componentes**

Cuadros, tapicerías, esculturas, murales, muebles, objetos arqueológicos, mosaicos, posters, caricaturas, cartelería, fotografía, dibujos y numismática.

**Elementos de información**

Maquetas, esquemas, textos, vídeos, audio-guía disponible, visitas guiadas, carteles informativos, fotografías y paneles con detalles de las monedas.

**Análisis de la comunicación**

Lectura fácil, nivel de lectura elevada o media (según el objeto), connotación pedagógica con un enfoque informativo.

**Naturaleza de los mensajes**

Conocimientos técnicos, históricos, anecdóticos, artísticos, arqueológicos, antropológicos, políticos y literarios.

**Tipo de recorrido**

El recorrido recomendado es cronológico y temático, se expande desde el Románico hasta el arte Moderno, el usuario puede sin embargo decidir su propio recorrido según sus intereses o su libre albedrío.

**3. MODALIDADES DE VISITA**

**Modo de acceso al objeto**

Directo, con un *hall* de recepción en el cual el recorrido se divide por temática (Periodo Románico, Gótico, Renacimiento y Arte Moderno)

**Modo de desplazamiento**

A pie, motorizado, individual o en colectivo, existen múltiples accesos para discapacitados.

**Modo dominante de mediatización: espacial o temporal**

Escenificación de las obras con un recorrido fijo.

**Percepción de una estrategia de exposición**

Las obras del MNAC provocan un efecto de “gran museo” o de exposición universal, en el cual el visitante puede observar las obras más importantes de los diferentes periodos artísticos e históricos de Cataluña, al visitar este museo el usuario tiene la impresión de englobar la historia pictórica de Cataluña.

**B. LA ESTRATEGIA DE LA EXPOSICIÓN**

**4. LOS OBJETIVOS DE LA MEDIATIZACIÓN**

**Orientación de la mediatización**

Informativa (hacer comprender y hacer saber), estética (contemplar y sentir una emoción ante el objeto) y lúdica (hacer que el público se distraiga)

**Tipo de público al que va dirigido**

Dirigido a un público con un nivel medio/alto de formación académica, tanto artística como histórica.

**El "servicio de lo auténtico"**

El visitante accede al objeto al poder verlo desde una distancia más o menos reducida (marcada por una línea en el piso) y ciertos espacios donde se puede observar con más detalles los dibujos y las monedas.

## **5. EL CONCEPTO DE MEDIATIZACIÓN**

### **Existencia o no de un concepto**

El hilo conductor de la exposición es la herencia artística e histórica de Cataluña, la coherencia de la exposición se organiza de manera cronológica y temática.

### **Memoria de la mediatización**

La exposición del MNAC marca mucho la memoria del usuario, ya que este tiene la impresión de haber experimentado una visita en la cual pudo observar la evolución del arte catalán a través de la historia. El visitante también puede llevarse una multitud de recuerdos, entre ellos: llaveros, posters, libros, postales y reproducciones de las obras.